

「写し」

閣 郵 委 第 4 1 号  
平成30年12月26日

郵政民営化推進本部  
本部長 安倍 晋三 殿

郵政民営化委員会

委員長 岩田 一政

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に  
関する郵政民営化委員会の意見について（意見）

郵政民営化法（平成17年法律第97号）第19条第1項第1号に基づき、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見を別添のとおり提出する。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証  
に関する郵政民営化委員会の意見（平成30年12月）

## <構成>

まえがき

- 1 前回検証後の概況
  - (1) 日本郵政グループを取り巻く環境変化
  - (2) 三社上場と日本郵政株式の2次売却
  - (3) 「所見」（平成27年12月）の策定
  - (4) 行政の取組
- 2 民営化推進に向けた日本郵政グループ各社等に係る状況
  - (1) 日本郵政グループ・日本郵政関係
    - ア 中期経営計画の達成状況
    - イ コーポレートガバナンスの強化とIR・情報開示等の推進
    - ウ 将来に向けた投資戦略
    - エ 金融二社株式の売却
    - オ 病院・宿泊事業の状況
    - カ 今後の課題と期待
  - (2) 日本郵便関係
    - ア 郵便・物流事業セグメントの状況
    - イ 金融窓口事業セグメントの状況
    - ウ 国際物流事業セグメントの状況
    - エ 業務改革とICT活用の推進
    - オ 中期経営計画の達成状況
    - カ 今後の課題と期待
  - (3) ゆうちょ銀行関係
    - ア ゆうちょ銀行の限度額
    - イ 低金利環境下での取組
    - ウ 地域金融機関等との連携・地域貢献等
    - エ 業務改革とICT活用の推進
    - オ 中期経営計画の達成状況
    - カ 今後の課題と期待
  - (4) かんぽ生命保険関係
    - ア かんぽ生命保険の限度額
    - イ 低金利環境下での取組
    - ウ 他の生命保険会社との連携
    - エ 業務改革とICT活用の推進
    - オ 中期経営計画の達成状況
    - カ 今後の課題と期待
  - (5) 郵便局ネットワーク関係
    - ア 郵便局ネットワークの現状等
    - イ 震災への対応
    - ウ 今後の課題と期待
- 3 おわりに

## 郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する 郵政民営化委員会の意見（平成30年12月）

郵政民営化委員会（以下「当委員会」という。）は、郵政民営化法（平成17年法律第97号。以下「民営化法」という。）により、内閣総理大臣を本部長とする郵政民営化推進本部に設置された組織であり、三年ごとに、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長に意見を述べることで、主要な役割の一つとして定められている（民営化法第18条・第19条）。本意見書は、その法律上の役割を果たすため、これまでの調査審議結果を取りまとめたものである。

当委員会は、平成27年4月に前回の郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見（以下「前回検証」という。）を取りまとめて以降、計63回の会合を開き郵政民営化に関する調査審議を行ってきた。この間、当委員会において、日本郵政グループからその取組や経営状況について継続的にヒアリングを行うとともに、関係行政機関、関係業界、有識者等から様々な意見を伺った。また、郵便局の状況等を把握するための視察も行った。

取りまとめに向けた調査審議を本格化させた平成29年夏に、検証のアプローチとして、①前回検証での指摘事項等についてのフォローアップ、②日本郵政グループの中期経営計画の目標達成状況、③前回検証後の環境変化といった7つの観点<sup>1</sup>を定め、これに基づき、より多くの意見を伺うための意見募集や関係団体からのヒアリング、100人以上の有識者を対象としたインタビュー等を行った。さらに、一部地域ではあったが、地方の郵便局の視察や首長等との意見交換を行い、地方の実情や声を直接伺った。これまで御協力いただいた皆様に深く感謝したい。

本意見書においては、まず、前回検証後の概況として、①日本郵政グループを取り巻く環境変化、②平成27年11月の日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）、株式会社ゆうちょ銀行（以下「ゆうちょ銀行」という。）及び株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命保険」という。）（以下「郵政三社」と総称する。）の上場並びに平成29年9月の日本郵政株式の2次売却、③平成27年12月の今後の郵政民営化の推進の在り方に関する郵政民営化委員会の所見（以下「所見」と

---

<sup>1</sup> その他の観点としては、④日本郵政グループに対する行政の取組状況、⑤郵政民営化法に掲げられた基本方針の達成状況、⑥同法に掲げられた基本理念の達成状況及び⑦上場後の日本郵政グループの取組状況等を踏まえた新たな視点により加えるべきものが挙げられていた。

いう。)の策定並びに④それを踏まえた行政の取組、について概観する。

その上で、郵政民営化推進に向けた日本郵政グループの状況について、各社ごとにその取組等を見ていくこととする。

日本郵政グループ各社の取組は、「利用者利便の向上」と「企業価値の向上」の視点から、利用者へのサービスの提供状況やそれを支える業務運営態勢、経営状況等について、環境変化への対応や中期経営計画の達成状況に留意しつつ見ていくこととする。なお、郵便局ネットワークは、日本郵政グループ共通の経営基盤であることから、各社の取組の後に取り上げる。

## 1 前回検証後の概況

### (1) 日本郵政グループを取り巻く環境変化

郵政民営化は、平成19年10月、旧日本郵政公社の機能を、持株会社である日本郵政と郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の4子会社（郵便事業株式会社及び郵便局株式会社は、平成24年10月に日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）として統合）に引き継がせることによりスタートし、平成29年10月で郵政民営化10年の節目を迎えることとなった。

この間、我が国においては、「人生100年時代」とも言われる長寿化や少子高齢化、人口減少が進展するなど社会全体が大きく変化してきた。とりわけ、現在、「第4次産業革命」とも言われる情報通信技術（以下「ICT」という。）による社会変革が広範に進みつつあり、IoT、ビッグデータ、AIなどの最新の技術革新やその活用により、我が国の社会構造そのものを大きく変革する動きも出てきている。一方、アジアを中心とする諸外国においては、人口増加や我が国を上回る高い経済成長が見られてきた。他方、地球温暖化対策をはじめとする地球環境問題は、グローバルな課題となっており、我が国においても、官民での取組が必要となっている課題である。

このような状況の中で、日本郵政グループと関係の深い分野においても、様々な変化が見られるようになってきている。具体的には、例えば、郵便・物流分野では、インターネット利用の普及拡大等により、年賀郵便を含む郵便物数が継続的に減少する一方で、電子商取引（EC：Electronic Commerce 以下「EC」という。）市場が拡大し、宅配サービスのニーズが急増している。この急増は、人手不足もあいまって、人件費や輸送コストの増加を引き起こ

している。

また、アジア諸国の経済成長により、これら諸国を中心とする国際物流は大幅に拡大している。

金融分野では、日本銀行による平成25年4月からの大幅な金融緩和政策が続く中、平成28年2月のマイナス金利政策の導入により、過去に例のない超低金利環境が出現し継続している。こうした中、フィンテックと言われるICTの活用による金融業務の変革や効率化、新サービスの開発等が進展している。また、諸外国では、こうしたICTの活用を背景に、キャッシュレス化が急速に進んでおり、我が国においても、今後、キャッシュレス決済の増加が見込まれている<sup>2</sup>。

さらに、国際的にも投資家の社会的責任が重視されるようになる中で<sup>3</sup>、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）といった要素を踏まえた投資（ESG投資）が求められるようになっている。

こうした環境変化の下で、関係業界においては、様々な取組が行われている。例えば、物流業界においては、宅配便における料金の引上げや配達指定時間の見直しが行われる<sup>4</sup>とともに、環境問題への対応といった観点も踏まえ、宅配便の約2割を占める再配達削減のため、宅配ボックスの設置等が進められている。

銀行業界においては、利ざやが縮小し、従来型の貸出・運用といったビジネスモデルによる収益が減少する中、手数料収入の拡大のため、金融商品の販売やサービスの有料化等を行うほか、大手銀行では、欧米・アジア等における海外事業を拡大している。また、フィンテックやキャッシュレス化の進展に伴う従来業務の縮減を見据え、組織・人員等の見直しを進めている。

生命保険業界においては、金利の低下による保険料引上げ等から、貯蓄性商品の魅力が低下する中、第三分野などの保障性商品の拡充に取り組んでいる。また、大手生命保険会社では、大手銀行と同様、欧米・アジア等

---

<sup>2</sup> 平成30年6月15日に閣議決定された「未来投資戦略2018」では、2027年6月までに、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを目標としている。

<sup>3</sup> 国連責任投資原則に対する関心が高まり、署名企業が増加している。また、金融庁では、『責任ある機関投資家』の諸原則「日本版スチュワードシップ・コード」を平成26年2月に策定し、平成29年9月に改訂している。

<sup>4</sup> 例えば、ヤマト運輸株式会社（以下「ヤマト運輸」という。）では、宅配便に関し、平成29年6月から時間指定枠を変更するとともに、同年10月料金改定を行った。

における海外事業の拡大に取り組んでいる。

## (2) 三社上場と日本郵政株式の2次売却

平成27年11月、郵政民営化の最も重要なプロセスともいえる株式上場が、郵政三社の同時上場として行われた。

郵政民営化は、「民間に委ねることが可能なものはできる限りこれに委ねることが、より自由で活力ある経済社会の実現に資する」(民営化法第1条)との考えを基本としており、これを実現するためには、株式処分により、極力国の関与を減らし、市場における公正かつ自由な競争を促進し、多様で良質なサービスが提供されるようにすることが重要である。

また、日本郵政株式の処分は、「今後の復旧・復興事業の規模と財源について」(平成25年1月29日復興推進会議決定)に基づき、その売却収入4兆円程度が復興財源フレームに盛り込まれており、復興財源確保の観点からも重要である。

さらに、より多くの国民が、預金などの資金により郵政三社の株式を購入することは、投資家の裾野を広げ、「貯蓄から投資へ」の流れを促進するものである。

この郵政三社上場等により、日本郵政については19.5%、ゆうちょ銀行については25.8%、かんぽ生命保険については11.0%の株式売却<sup>5</sup>が行われた。

郵政三社株式の早期処分を求める民営化法等の考え方を踏まえ、異例の郵政三社同時上場となったこと、規模としても株式会社NTTドコモ以来の大型上場となったこと等により、当初は市場の反応を心配する声も聞かれたが、郵政三社の株式とも売出価格を上回る初値が付き、郵政三社の株価はその後しばらくは、比較的安定的に推移した。

このことは、所見でも指摘したとおり、日本郵政グループが国民の身近にあり、安定的にサービスを提供し続ける機関として受け入れられているこ

---

<sup>5</sup> いずれも発行済株式ベース。この売却時に日本郵政は平成27年12月に発行済株式の8.5%を、ゆうちょ銀行は平成26年9月に発行済株式の16.7%を、それぞれ自己株式として取得したため、自己株式分を除いた議決権ベースでは、日本郵政では12.0%、ゆうちょ銀行では11.0%の株式が売却済みとなった。かんぽ生命保険は、自己株式を取得していないため、議決権ベースでも11.0%が売却済みとなり、発行済株式ベースと変わらない。

とを反映したものと考えられる。

しかしながら、平成28年に入り、日本銀行によるマイナス金利政策導入の影響もあり、金融機関株が軒並み株価を下げる中、郵政三社においても株価が下落し、郵政三社いずれも、売出価格を下回る状況となった。その後は、郵政三社で若干の差はあるが、緩やかな回復基調にある。

こうした中、財務省では、日本郵政株式の2次売却に係る準備を進め、平成29年9月、2次売却を実施した。この2次売却では、23.6%の株式売却<sup>6</sup>が行われ、この結果、日本郵政株式に係る政府保有分は56.9%<sup>7</sup>となった。このように、政府による日本郵政株式の売却は着実に進みつつある。なお、この2次売却の際には、日本郵政によるゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険（以下「金融二社」という。）の株式売却は行われていない。

株式上場による新たな株主の登場と経営に対する市場規律の浸透により、所見でも指摘したとおり、郵政民営化は新たな局面を迎えることとなった。この点について、上場後は、①各年度の計画において、中期経営計画を踏まえた当期純利益の目標を定め、経営努力によりおおむね達成してきていること、②経営が悪化したToll Holdings Limited（以下「トール社」という。平成27年5月に日本郵便の子会社化。）に対する抜本的な経営改革を行い、一定の成果を挙げつつあることなどの点において、株主等を強く意識した経営が見られるところである。こうしたことからすれば、これまでのところ、ひとまず、株式上場による経営に対する市場規律の浸透は着実に進みつつあるものと評価できるが、当委員会としては、今後のより一層の市場規律の浸透を期待するとともに、引き続き、その状況を注視したい。

### (3) 「所見」（平成27年12月）の策定

前回検証の取りまとめ後、郵政三社の株式上場を控えた平成27年7月、内閣府特命担当大臣（金融担当）及び総務大臣から、当委員会に対し、株式上場等の状況変化を踏まえた今後の郵政民営化の推進の在り方について改めて調査審議を行うことについての要請があった。当委員会は、計11回の会合を開催し、調査審議を行った上で、同年12月、所見を策定・公表した。

---

<sup>6</sup> 発行済株式ベースのもの。この2次売却時に日本郵政は発行済株式の1.6%を新たに自己株式として取得したため、自己株式を除いた議決権ベースでは、1次・2次の株式売却により、日本郵政の36.7%の株式が売却済みとなった。

<sup>7</sup> 発行済株式ベースのもの。議決権ベースでは63.3%となる。



所見では、株式上場の意義・評価について触れた上で、今後の郵政民営化の推進の在り方として、日本郵政グループ各社について考え方を示しているが、特に金融二社に関しては、新規業務や限度額規制について考え方を示している。

金融二社の新規業務に対する考え方としては、新規業務について先後関係を判断する際、従来からの4準則<sup>8</sup>に、経営課題への対応に資するより具体的できめ細かな4つの視点<sup>9</sup>を加え、金融二社が中期経営計画を具体化するため、あるいはその更なる展開を図るために規制緩和が必要となる場合には、行政として優先順位を上げて検討することが望ましいとした。そして、このような観点に立てば、資産運用の多様化（例えば、不動産投資信託、通貨先物、地域活性化ファンド等への出資）、再保険については優先的に導入を検討し得るとした。

ゆうちょ銀行の限度額規制に関しては、当面の具体案として、以下の3つの方向を示した。

- ① 通常貯金を限度額管理対象から除外する方法
- ② 現行の1,000万円の限度額を一定額まで引き上げる方法
- ③ 通常貯金を限度額管理対象から除外するとともに、定期性貯金の限度額を現行の1,000万円から一定額まで引き上げる方法

限度額超過による様々な課題や社会的要請への対応を考慮すると、通常貯金を限度額管理対象から除外する方法が最も多くの人々のニーズに適う案であるとしつつ、一方、旧郵便貯金時代から継続しての利用者には定期性貯金を中心に利用している人々も存在しており、こうした人々のニーズがあることを踏まえれば、当面、限度額を300万円程度引き上げることが妥当であるとした。

その上で、他の金融機関等との間の競争関係やゆうちょ銀行の経営状況

---

<sup>8</sup> ①定型的業務から非定型的業務へ、②市場価格が存在する業務から相対で価格形成を行う業務へ、③ALMからみた緊要性の高い業務から低い業務へ及び④コアコンピタンスとの関係が強い業務から弱い業務へ、の4準則。

<sup>9</sup> ①収益源の多様化又は収益源の偏りの是正に資するもの、②他社との連携により、既存サービスを補強することに資するもの、③他社との連携により、地域の活性化、地方創生等地域の期待に応え、金融二社の有用性や存在感を高めることに資するもの及び④その他、中期経営計画の展開、市場（投資家）の期待への対応等を図ることにより、金融二社の経営課題の克服に資するもの、の4つの視点。

に与える影響等を見極め、特段の問題が生じないことが確認できれば段階的に規制を緩和していくことが考えられるとした。また、その際には、単純な限度額の引上げという方法に限らず、あるいはそれとともに、最も多くの人々のニーズに応えることを主眼に、通常貯金を限度額の管理対象から除外する案や通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定する案も検討に値するとした。

かんぽ生命保険の限度額規制に関しては、当面の具体案として、基本契約の限度額そのものは変更せず、現行の通計の仕組みの枠内で、加入から4年経過した契約について、基本契約の限度額の計算に算入しない金額の限度額を、現行の300万円から、基本契約の保険金額の限度額と同額の1,000万円に引き上げることが考えられるとした。

その上で、通計の仕組みに関しては、かんぽ生命保険におけるシステム対応やリスク管理あるいは他の生命保険会社に与える影響などの面で、特段の問題が生じないことを見極めた上で、利用者のニーズの変化や今後の経営戦略等も考慮して、将来的に更なる緩和を検討することは考えられるとした。

また、将来的には、基本契約の限度額そのものの引上げや、高齢化に対応した通計対象年齢の拡大等、郵政民営化の進捗に応じて経営の自由度を高めていくべきことは当然との考え方も示している。

#### (4) 行政の取組

日本郵政グループに関し、関係省庁においても様々な取組が行われた。ここでは、所見との関係が深い金融二社に関わる行政について触れることとし、その他の行政分野については、グループ各社の取組に関連して述べることにする。

(限度額に係る政令改正)

政府において、当委員会の所見を踏まえ郵政民営化法施行令（平成17年政令第342号。以下「民営化法施行令」という。）の改正が行われ、平成28年4月から施行された。

具体的な改正内容は、①ゆうちょ銀行の預入限度額を1,000万円から1,300万円とすること、②かんぽ生命保険の加入限度額について、通計の仕

組みにより、加入から4年経過した契約について、基本契約の限度額の計算に算入しない金額の限度を300万円から1,000万円とするものである。

なお、民営化法施行令の改正に当たっては、民営化法の規定（第123条及び第151条）に基づき当委員会の意見を聴かなければならないこととされており、平成28年3月、当委員会に対し、金融庁長官及び総務大臣から、改正案について意見の求めがあった。これに関し、当委員会では、金融庁長官及び総務大臣に対し、改正案を適当とするとともに、改正後の金融二社の他の金融機関等及び生命保険会社との間の競争関係に影響を及ぼす事情並びに両社の経営状況について継続的に確認し、その結果について当委員会に必要に応じ報告されたい旨の意見を付した。

#### （金融二社に係る新規業務認可）

前回検証後、金融二社に対する民営化法に基づく新規業務の認可に関しては、まず、平成27年9月、かんぽ生命保険の法人向け受託商品の充実について認可された。また、平成28年3月、所見において具体的に優先的な導入が考えられるとしていた、かんぽ生命保険の再保険の引受けについて、保険契約に付帯するサービスとともに認可された。

また、平成29年6月、ゆうちょ銀行の口座貸越による貸付業務、資産運用関係業務及びその他の銀行業に付随する業務等、並びにかんぽ生命保険の終身保険等の見直し及び法人向け商品の受託販売の充実について、それぞれ認可された。このうち、ゆうちょ銀行の資産運用関係業務は、所見でも具体的に優先的な導入が考えられるとしていたものである。

#### （金融行政方針の策定・公表）

金融庁では、平成27事務年度より、毎年、金融行政方針を策定・公表している<sup>10</sup>。直近の平成30事務年度の「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～」<sup>11</sup>（平成30年9月公表）

<sup>10</sup> 金融庁では、金融行政が何を指すかを明確にするとともに、その実現に向け、いかなる方針で金融行政を行っていくかを、「金融行政方針」として公表しており、この「金融行政方針」に基づく行政を実施するとともに、その進捗状況や実績は、分析や問題提起と併せ、「金融レポート」として公表していた。平成30事務年度においては、PDCAサイクルに基づく業務運営を強化する観点から、従来の「金融レポート」と「金融行政方針」を統合し、一体として公表した。

<sup>11</sup> 「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～」では、本文で示した内容のほか、デジタルイノベーションの加速的な進展への対応、顧客の信頼感・安心感の確保、世界共通の課題の解決への貢献などについても記載している。

では、「家計の安定的な資産形成の推進」として、「顧客本位の業務運営<sup>12</sup>」の確立と定着、長期・積立・分散投資の推進等を、「活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保」として、ガバナンス改革の更なる推進、企業情報の開示の充実等を、それぞれ指摘している。

また、「金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保」として、地域金融機関については将来にわたる健全性の確保に向けた取組等を、大手銀行グループについてはグローバルな経済・市場環境の急激な変化への対応等を、保険会社については顧客が自らのニーズに適った選択を行うための保険商品の「見える化」を含む環境整備等を、それぞれ指摘している。

日本郵政グループについては「安定的な収益確保に向けた取組み」として、中期経営計画に掲げた戦略の実施状況等についてモニタリングを継続すること、「顧客利便の向上に向けた取組み」として、ゆうちょ銀行の投資信託販売拡充のための方策やかんぽ生命保険の募集品質の向上のための取組等を、それぞれフォローアップしていくこと、民間金融機関との連携による地域への貢献についてモニタリングしていくこと、金融二社の経営方針の実現に向けた日本郵政のガバナンスの発揮状況についてモニタリングを行うこと等を記載している。

## 2 民営化推進に向けた日本郵政グループ各社等に係る状況

ここでは、日本郵政グループ各社の民営化推進に向けたこれまでの取組状況等について、各社ごとに見ていくこととする。

### (1) 日本郵政グループ・日本郵政関係

日本郵政は、持株会社として、中期経営計画の策定をはじめとする日本郵政グループの横断的な施策を行うとともに、グループ各社に共通する情報通信サービスや人事・経理業務の受託を行うなど、グループの司令塔としての役割を担っている。また、固有の業務として、病院・宿泊事業を行っている。

日本郵政グループは、グループが持つ経営資源を最大限活用し、郵便局ネットワークを更に活用することにより、利用者や地域・社会の役に立てる

---

<sup>12</sup> 顧客本位の業務運営は、「フィデューシャリー・デューティー」とも呼ばれる。

「トータル生活サポート企業」として、将来にわたって発展していくことを目指している<sup>13</sup>。

また、多様な視点や価値観の存在が、会社の持続的な成長確保の強みになるとの認識の下、ワーク・ライフ・バランスの推進やダイバーシティの推進<sup>14</sup>に取り組んでいる。

日本郵政に関する前回検証後の状況変化や取組について、順次見ていくこととする。

## ア 中期経営計画の達成状況

前回検証後、日本郵政グループ各社は、平成27年4月に郵政三社の株式上場を見据えて策定した、平成27～29年度を対象とする中期経営計画「新郵政ネットワーク創造プラン2017」（以下「前中計」という。）に基づき、業務運営を行ってきた<sup>15</sup>。

前中計では、「主要三事業の収益力と経営基盤を強化」、「ユニバーサルサービスの責務を遂行」及び「上場を見据えグループ企業価値を向上」の3点を中期的なグループ経営方針とし、「郵便・物流事業の反転攻勢」、「郵便局ネットワークの活性化」、「ゆうちょの収益増強」、「かんぽの保有契約底打ち・反転」及び「収益拡大を目指した資金運用の高度化」を5つの事業戦略として、具体的な取組内容を定めていた。

経営目標については、前中計では、平成29年度のグループ連結当期純利益<sup>16</sup>を4,500億円程度としていた。これに対する達成状況としては、グループ連結当期純利益について、平成27年度は4,259億円、平成28年度は289億円の赤字（トール社に係る特別損失4,003億円を含む。）、平成29年度は4,606億円となった。

---

<sup>13</sup> また、グループ各社の一体感の醸成のため、社員向けスローガンとして「チームJP」を掲げている。

<sup>14</sup> 具体的には、女性活躍の推進やイクボス企業同盟（ダイバーシティ・マネジメントができる管理職を育てていこうとする企業のネットワーク）への加盟等を行っている。

<sup>15</sup> 前中計は、平成26年2月に策定した「日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2016～」の内容を、郵政三社の株式上場スキームや経営環境の変化等を踏まえて見直したものである。

<sup>16</sup> 企業結合に関する会計基準（平成25年改正会計基準）適用後の当期純利益であり、少数株主損益（非支配株主に帰属する損益）を含む。

また、前中計では、株主への利益還元の考え方として、経営成績に応じた利益還元を継続して安定的に行うことを目指し、日本郵政では、平成29年度までの間、配当性向の目安を50%以上としていた。これに対し、平成27年度は25.7%、平成29年度は50.5%となった<sup>17</sup>。

## イ コーポレートガバナンスの強化とIR・情報開示等の推進

平成27年11月に株式の三社上場を果たした日本郵政グループにおいて、市場の評価を得て民営化を推進していくためには、コーポレートガバナンスの強化やIR（Investor Relations<sup>18</sup>）・情報開示等の推進は重要である。

日本郵政では、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、東京証券取引所が定めた「コーポレートガバナンス・コード」（平成27年6月1日）に対応し、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「日本郵政株式会社コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めている。当委員会としては、日本郵政グループがこの基本方針に基づき、更にガバナンスの強化を図ることを期待したい。

また、市場との対話能力の向上については、適切なIR・情報開示等が前提となる。この点に関し、日本郵政では、上場企業として、四半期報告書やディスクロージャー誌の発行など、法令等に基づく情報開示<sup>19</sup>を行っている。

これに加え、機関投資家・アナリスト向けや個人投資家向けIRについては、説明会の開催等も行い、情報発信を行っている<sup>20</sup>。平成30年7月には、環境対策を含めた取組など、収益に関わらないものも含めた統合報告書<sup>21</sup>を策定した。

---

<sup>17</sup> 平成27年度は、上場から期末配当基準日までの期間が6か月未満であることを考慮し、配当性向25%以上を目安としていた。平成28年度は、連結で赤字決算となったため、配当性向は示していないが、1株当たり50円の配当を行っている。平成29年度は、日本郵政グループ民営化10周年を踏まえた特別配当7円を含む1株当たり57円（うち中間配当25円を含む。）の配当を行った。

<sup>18</sup> 企業が株主や投資家に対し、財務状況など投資の判断に必要な情報を提供していく活動全般のこと。

<sup>19</sup> 上場企業には、金融商品取引法（昭和23年法律第25号）により、有価証券報告書や自己株券買付状況報告書等の情報開示が求められている。また、東京証券取引所規則により、決算短信やコーポレートガバナンスに関する報告書等の適時開示も求められている。

<sup>20</sup> 例えば、平成29年度では、機関投資家向けの説明会を年2回、個人投資家向け説明会を年17回開催。

<sup>21</sup> 統合報告書とは、財務情報に加えて、企業の環境やコーポレートガバナンスなどの非財務情報も記載したものとされている。平成30年9月末時点で353社が発行している（株式会社ディスクロージャー&IR総合研究所「統合報告書発行状況調査2018」中間報告）。

日本郵政グループ各社においては、こうした取組を更に進め、特に、基本的な施策や重要な戦略的事項については、より具体的な情報発信を期待したい<sup>22</sup>。

また、日本郵政グループ各社では、一般利用者向けにインターネットや郵便局を通じた情報発信等を行っているが、利用者にとって重要な情報については、より分かりやすく提供していくことを期待したい。さらに、当委員会が重視する「利用者利便の向上」の視点を各社の経営に十分に反映させるためには、積極的に利用者の声を聞いていくことが必要であり、利用者や消費者団体等との一層の連携強化を期待したい。

## ウ 将来に向けた投資戦略

日本郵政は、グループの司令塔として、将来の収益拡大等に向けた新たなグループ横断的な戦略を進めていくことが期待される。特に、日本郵便の収益について、郵便物数の減少傾向が顕著となる中、グループとしての新たな成長分野の構築は大きな課題である。こうした中、日本郵政では、平成29年11月、中長期的なグループ収益の拡大を図るため、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社への出資<sup>23</sup>を行う日本郵政キャピタル株式会社（以下「日本郵政キャピタル」という。）を設立した<sup>24</sup>。

新たな成長分野の構築については、企業買収や戦略的投資が有効であり、トール社の買収や日本郵政キャピタルによる投資等で培った経験や教訓をいかし、日本郵政グループの現在の事業とのシナジーにも留意しつつ、入念な事前調査や適正な社内手続を経て実施されることが必要である。また、企業買収等については、株主や関係者に対し適時適切な説明が求められることに留意が必要である。

---

<sup>22</sup> 平成30年5月15日、日本郵政は、荷物単価（1個当たり収入）について、平成29年度はゆうパック397円・ゆうメール60円であった旨を初めて公表した。

<sup>23</sup> 平成29年11月に株式会社フィル・カンパニーに約5.1億円及び株式会社Hacobuに約1億円、同年12月に株式会社ウェルビーに約5億円、平成30年3月に株式会社JTOWERに約10億円、同年5月に株式会社パルマに約11.7億円等の出資を行っている。

<sup>24</sup> さらに、日本郵政は、平成30年4月、より効率的に不動産事業を推進し、地域の特性を活かした開発を行うことで地域の発展に貢献するとともに、不動産事業を将来のグループ収益の柱のひとつとして成長させていくため、不動産事業に特化した会社として、日本郵政不動産株式会社（以下「日本郵政不動産」という。）を設立した。

こうした点を踏まえ、日本郵政グループの将来に向けた投資戦略について、今後の具体的な成果を期待したい<sup>25,26</sup>。

## エ 金融二社株式の売却

日本郵政グループの経営戦略において、金融二社株式の売却をどのように進めていくかは非常に重要な課題である。

民営化法（第62条）においては、「日本郵政は金融二社株式の全部の処分を目指し、金融二社の経営状況とユニバーサルサービスの責務等を勘案しつつ、できるだけ早期に処分するものとする」旨規定されており、これを受けて、日本郵政では、平成26年12月に「民営化法の趣旨に沿って、金融二社の経営の自由度の拡大、グループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れ、まずは、保有割合が50%程度となるまで、段階的に売却していく。」との考え方を表明している<sup>27</sup>。

金融二社株式の具体的な売却時期等は、日本郵政の経営判断に委ねられるが、同社は、これまでも、当委員会等において、民営化法の趣旨を踏まえ、タイミングを見て金融二社の株式の保有割合が50%程度となるまではできるだけ早く売却したいとしており、主要株主である政府とも十分に意思疎通を図りながら、当該株式処分を進めていくことが求められる。また、引き続き、必要な説明責任を果たしていくことが重要と考えられる。

---

<sup>25</sup> 日本郵政グループの新たな中期経営計画では、「成長投資」の項目を設け、幅広い分野で資本提携・M&Aを検討し、2020年度までの3年間で数千億円規模の投資も視野に入れ利益貢献を目指すこととしている。また、トール社減損の経験を踏まえ、投資の実行に当たっては、投資判断基準に照らして慎重に判断し、規律ある投資を実行することとしている。

<sup>26</sup> 平成30年12月19日、日本郵政とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は、これまでのがん保険に関する取組について再確認するとともに、日本郵政によるアフラック生命保険の親会社アフラック・インコーポレーテッドへの投資を通じて、アフラック生命保険のビジネスの成長が日本郵政への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指し、「資本関係に基づく戦略提携」に合意したことを発表した。

<sup>27</sup> 平成29年10月の第175回郵政民営化委員会においても、日本郵政は、「2次売却がいつ頃かという御質問は、投資家からもいろいろと聞かれたりするものでございますけれども、現時点でいつといったことについて、決まっていることはございません。ただ、当方からは、金融二社株式の我々の議決権の保有割合が50%程度となるまでは、段階的にできるだけ早く売却していくということを対外的に発信させていただいております。どのような条件のもとで、今後行われていくのかということでございますけれども、当社の株主への影響、ユニバーサルサービス提供義務の履行、グループの一体性や総合力の発揮への影響、金融二社の経営状況、株価等のマーケットの状況、こういったことも勘案しつつ、今後、決定してまいりたいと考えております。」と発言している。



なお、株式の売却については、その売却収入が企業価値の向上に資するよう、グループ全体の成長戦略<sup>28</sup>に沿った新たな事業展開やユニバーサルサービスの責務の履行に必要な資金として活用されることに十分な留意が必要である。

## オ 病院・宿泊事業の状況

次に、日本郵政に固有の事業である、病院・宿泊事業について述べる。日本郵政が行っている病院事業については、医師不足等による患者減少傾向に歯止めがかからず、民営化以降赤字経営が続いている<sup>29</sup>。

このような状況に対し、日本郵政は経営改善計画に基づき、医療施設・介護施設との連携強化等による医業収益向上のための施策推進など<sup>30</sup>の経営改善に取り組んでいる。地域医療や雇用への影響にも配慮しながら、引き続きの取組を期待したい。

また、宿泊事業についても、民営化以降赤字経営が続いており<sup>31</sup>、このような状況に対し、日本郵政は、ブランド戦略、販売チャネルの拡充などの増収策や、不採算施設を廃止<sup>32</sup>するなどの取組により、経営改善に取り組んでいる<sup>33</sup>。

現在、ラフレさいたまにおいては施設の一部の介護予防事業者への貸与が行われているが、こうした様々な工夫や取組を病院経営にいかす道はないかを含め、引き続き、経営改善に向けた不断の研究・努力を重ねていくことを期待したい。

## カ 今後の課題と期待

---

<sup>28</sup> 新中計では、「成長投資」の項目を設け、投資原資について、「既存のキャッシュフローのほか、潤沢な借入余力を活かした借入金や金融二社株式を売却した場合の売却収入の活用も念頭に置きつつ、投資の原資を調達」としている。

<sup>29</sup> 平成27年度は52億円、平成28年度は55億円、平成29年度は48億円の赤字であった。

<sup>30</sup> 平成27年4月に3病院（仙台、新潟、神戸）の事業譲渡、平成28年3月に1病院（大阪北）を閉院、平成29年4月に3病院（札幌、横浜、徳島）の事業譲渡、平成30年4月に1病院（鹿児島）の独立行政法人国立病院機構鹿児島医療センターへの医療機能移転を実施した。

<sup>31</sup> 平成27年度は19億円、平成28年度は24億円、平成29年度は29億円の赤字であった。

<sup>32</sup> 平成27年度に10施設（三ヶ根、松島等）、平成28年度に1施設（柏崎）を廃止した。

<sup>33</sup> 平成23年度の稼働率は63.5%、単価は10,643円、営業損益は29億円の赤字であったのに対し、平成27年度の稼働率は67.1%、単価は11,911円、営業損益は19億円の赤字となっている。

郵政三社の上場を果たした日本郵政グループが、市場の評価を得つつ民営化を一層推進していくためには、中期経営計画の実現に向けて、たゆまない経営努力を行っていくことが何より重要である。

日本郵政では、平成30年5月、平成30年度から3年間の新たな中期経営計画として「日本郵政グループ中期経営計画2020」（以下「新中計」という。）を発表した。

この新中計では、「お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開」、「安定的なグループ利益の確保」、「社員の力を最大限に発揮するための環境の整備」及び「将来にわたる成長に向けた新たな事業展開」の4点を、中期的なグループ基本方針とし、厳しい環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図ることとしている。

日本郵政グループ各社においては、その社会的責務や、第4次産業革命の進展など事業を取り巻く環境変化等を十分に踏まえつつ、長期的な視野も念頭に、成長戦略を含め、新中計に基づき、事業を展開していくことを期待したい<sup>34</sup>。

その際、メリハリのある戦略的成長分野の設定や、定量的な数値目標を含めた多角的かつ具体的な目標の設定を適宜適切に行っていくことや、対外的に、アカウンタビリティ（説明責任や根拠）が求められることにも留意が必要である。

また、IoT、ビッグデータ、AI等への対応を含むグループ全体としてのデジタル戦略の策定<sup>35</sup>やゼロ・エミッションの実現など地球環境問題<sup>36</sup>への対応も期待される。

この新中計については、様々な説明の機会を設け、できる限り分かりやすく説明すること等により、株主はもとより、広く利用者・関係者に理解が得られるようにすることも重要である。

---

<sup>34</sup> 新中計では、各事業ごとに「将来展望」を示した上で、中計期間に係る方針・取組や主要指標を記している。例えば、ゆうパックの取扱個数については、2024～2027年度に15億個程度とした上で、2020年度に10.5億個、投信残高については、2027年度に10兆円とした上で、2020年度に3.4兆円、保有契約年換算保険料については、2027年度に5.5兆円程度とした上で、2020年度に4.9兆円程度とすることとしている。

<sup>35</sup> 新中計では、グループ共通の「IT投資」の項目を設け、グループでの全体像として、お客さまニーズをはじめとする事業環境の変化に対応し、ITを活用したビジネス変革を推進していくことや、グループ経営を支えるIT基盤を強化し、持続的成長を支えていくことを示している。

<sup>36</sup> ドイツポストでは、平成29年に、2050年までに配送関連のCO<sub>2</sub>排出量をゼロにする「MISSION 2050: ZERO EMISSIONS」を発表した。また、地球環境保護の観点からの取組を進めており、平成26年に電気自動車会社（ストリートスクーター社）を買収し、自らの配送に活用するほか、平成29年からは他社への販売も行っている。

日本郵政には、新中計を適切に実施するとともに、これによるグループとしての総合力の発揮に向けて、司令塔としての役割をより一層果たしていくことを改めて期待したい。

## (2) 日本郵便関係

日本郵便は、郵便・物流事業、金融窓口事業及び国際物流事業を行っている。同社は、平成27年5月に豪州の物流会社であるトール社を子会社化したことを契機に、従来の郵便・物流事業と金融窓口事業に加え、国際物流事業を事業セグメントとして追加した。なお、同社では、物販事業、不動産事業等は、金融窓口事業の一部として位置付けている。

日本郵便に関する前回検証後の状況変化や取組について、事業セグメントごとに、順次見ていくこととする。

### ア 郵便・物流事業セグメントの状況

郵便事業における郵便物数は、インターネットの普及で電子メール等の利用が進展する中で、平成13年度をピーク時として毎年減少し、平成29年度は平成13年度比34.6%の減少となるなど、減少傾向が続いている<sup>37</sup>。一方、物流事業においては、近年のEC市場の拡大によるインターネット通販の増大等により、ゆうメール・ゆうパックが、対前年度比で、平成27年度は5.3%、平成28年度は3.5%、平成29年度は7.6%増加<sup>38</sup>するなど、増加傾向にある。

郵便については、ユニバーサルサービスが義務付けられ、その範囲や引受、配達などのサービス水準は郵便法（昭和22年法律第165号）等で規定されており、郵便ポストの数などの関連指標は、これまでいずれも安定的に推移してきたところであるが、郵便事業を取り巻く社会・経済環境の変化の中で、郵便物数の減少とゆうパックの増加の動き等を踏まえて、郵便サービスが安定的に提供されるサービスのあり方について、平成30年8月より、総務省の情報通信審議会において検討が進められている。

#### (効率的な郵便・物流ネットワークの構築)

日本郵便では、郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上を目的として、平成27年5月の東京北部郵便局の開局を皮切りに、平成29年度までの間に

<sup>37</sup> 平成13年度の郵便引受物数は263億通、平成29年度は172億通であった。

<sup>38</sup> 平成26年度のゆうメール・ゆうパック引受物数は38億個、平成27年度は41億個、平成28年度は42億個、平成29年度は45億個であった。

13局の新たな地域区分郵便局を開局し、区分作業を行う機械を集中配備することで、エリア内の集配郵便局約800局における郵便物やゆうメール等の区分作業を集中・機械化するネットワーク再編を進めている。このネットワークの大規模な再編が、業務の効率化やサービスの向上について、今後、更に具体的な成果を挙げることを期待したい。

また、郵便・物流ネットワークの効率化については、他の物流事業者等との連携も有効である。日本郵便は路線バスを活用した客貨混載による共同輸送の取組を開始<sup>39</sup>しているが、今後、更に他の物流事業者との共同輸送<sup>40</sup>や倉庫の共同利用等の検討を率先して進めることを期待したい。

#### (再配達の削減)

物流業界において、EC市場の急速な発展に伴う宅配便取扱個数の増加やドライバー不足の状況において、再配達削減が業界共通の経営課題となっている。このため、国土交通省において、環境省とも連携して、再配達削減に向けた対応<sup>41</sup>が行われている。

日本郵便では、ゆうパック等の再配達削減に向けて、郵便局やコンビニでの受取や、宅配ロッカー「はこぼす」での受取の拡充を進めており、それらの利用促進に向けたポイント付与キャンペーン<sup>42</sup>を実施した。また、差出口の大きい郵便受箱の普及、配達予定日時の事前メール通知サービスを開始するなどの取組も行っている。

再配達削減には、利用者を含めた関係者の密接な連携が重要であり、日本郵便においては、ゆうパック等のサービス水準に関する利用者の意向等にも留意した上で、利用者の理解を得つつ、関係者とも適切に連携を図りな

---

<sup>39</sup> 宮崎交通株式会社とヤマト運輸が平成27年から実施している「客貨混載」に日本郵便が参画し、平成30年2月より、路線バスを活用した客貨混載で共同輸送を開始。なお、日本郵便単独での路線バスを活用した客貨混載は、平成29年7月から、ジェイアール四国バス株式会社との間で行っている。

<sup>40</sup> Fujisawa SST（藤沢サステナブル・スマートタウン）においては、ヤマト運輸が参画事業者と共同して、住宅地内の物流拠点に各社の荷物を集約し、ヤマト運輸が各世帯へ一括配送する「宅配便の一括配送」を平成28年11月より開始している。

<sup>41</sup> 国土交通省は環境省等と連携し、オープン型宅配ボックスの普及や「COOL CHOICEできるだけ一回で受け取りませんかキャンペーン」を実施。また、環境省では、地球温暖化対策の観点から取組を行っており、「物流分野におけるCO<sub>2</sub>削減対策促進事業」の一つとして、オープン型宅配ボックスの整備が遅れている地方部を中心に、オープン型宅配ボックスの設置を更に進めるためのガイドラインを策定する「再配達削減による省CO<sub>2</sub>化推進ガイドライン策定事業」を実施している。

<sup>42</sup> 通販・ECサイトから差し出されるゆうパックを郵便局、コンビニエンスストア、「はこぼす」で受け取った利用者が、特設サイトにエントリーすると、「dポイント」などのポイントを付与されるもの。平成29年4月25日から平成30年3月31日の受取に対して実施された。

がら、これらの取組を進めていくことが期待される。

#### (サービスの充実)

日本郵便では、近年のインターネット通販の拡大や、スマートフォン・タブレット等端末の普及など環境が変化する中で、「ゆうパケット<sup>43</sup>」や「通販クラウドシステム<sup>44</sup>」などのインターネット通販事業者向けの各種サービスを拡充してきている。

また、日本郵便では、電子メール等の普及による郵便需要の減少や社会全体のデジタル化の進展の中で、企業等から顧客向けに発送されている郵便の電子化の受皿となるサービス提供を目指し、インターネット上の郵便受けであるデジタルメッセージサービス「MyPost<sup>45</sup>」を平成28年1月から試行している。さらに、平成29年7月からは、この「MyPost」に関し、政府が運営するオンラインサービスサイトである「マイナポータル」との連携<sup>46</sup>も開始された。

デジタルメッセージサービスの提供に関しては、郵便物数の減少が世界的なすう勢となる中、諸外国の郵政事業体においても行われている<sup>47</sup>。

日本郵便においても、引き続き、新たなサービスの提供に努めるとともに、これまで培った郵便サービスのノウハウとデジタル技術を融合させつつ、利用者利便の向上に取り組んでいくことを期待したい。

また、自治体と連携し、郵便局においてマイナンバーカードを利用したサービスの充実について検討を進めることも併せて期待したい。

さらに、日本郵便では、企業向け物流ソリューション事業<sup>48</sup>を展開しつつ

---

43 主にインターネット通販事業者向けの小型物品配送需要に対応した、追跡情報を有した受箱配達サービス。開始当初は大口向けだったが、平成28年10月に個人顧客も利用できる基本運賃の取扱いも開始した。

44 ECサイト構築から受注管理・決済・出荷・倉庫業務のアウトソーシングをサポートするサービス。

45 メッセージをインターネット上でやり取りするために日本郵便が提供する「インターネット上の郵便受け」サービス。日本郵便が会員の本人確認や氏名・住所の確認を必要に応じて行うことで、差出人は、会員本人と安心してメッセージをやり取りすることができ、会員は、自分が選択した差出人からのメッセージのみを受け取り、クラウド上で長期保管することができる。

46 これにより、MyPostへの新着情報がマイナポータルのお知らせ欄に表示されるなどの機能の実現や、「子育てワンストップ支援サービス」（地方公共団体における子育て関連の申請等について、マイナポータルを通じたオンライン手続を可能とするもの。）の申請データを自治体へ送付するサービスの提供が可能となった。

47 例えば、米国では、郵便物の区分処理で撮影するスキャン画像データを再利用したサービスも行われている。また、デンマークやスウェーデン等でも電子郵便受箱による電子郵便サービスが行われている。

48 大阪北郵便局では5階フロアを営業倉庫とし、「大阪北物流ソリューションセンター」として活用して

あるが、従来の企業対消費者間取引（B to C）に係る郵便・物流における事業ノウハウを活用しつつ、これを新たな事業の柱の一つとして更に拡充していくことを期待したい。

#### （郵便料金の改定と年賀取扱い）

国内郵便物数の減少等が続く中、日本郵便では、平成28年6月に、内国郵便の料金割引の見直しと国際郵便料金の改定を行い<sup>49</sup>、平成29年6月に、23年ぶり<sup>50</sup>となる第二種郵便物（はがき）の料金改定を行った<sup>51</sup>。料金改定時において、日本郵便は、この料金改定により営業利益300億円程度の改善<sup>52</sup>に寄与する見通しとしていた。

なお、この料金改定において、年賀はがきについては、平成29年12月15日から平成30年1月7日までに差し出す場合の料金は据置きとされた。このため、料金改定後の年賀はがきの取扱いに関する利用者の混乱が懸念されたが、郵便ポストへのステッカー貼付け、年賀状配達先へのチラシの配布、テレビCMによる周知等により、大きな混乱はなかった<sup>53</sup>。

また、ゆうパックに関しては、物数は増加傾向となっているが、コスト増への対応などの観点から、平成30年3月に、料金改定を行った<sup>54</sup>。

#### （郵便利用の拡大に向けた取組）

郵便物数減少の背景としては、インターネットの利用の進展による電子メール等の普及のほか、子供たちが生活の中で手紙やはがきに触れる機会の低下も挙げられる<sup>55</sup>。

---

おり、平成27年5月に開業した東京北部郵便局でも物流ソリューションセンターを併設している。

<sup>49</sup> バーコード付郵便物の基本割引率を2%引下げ、広告郵便物の基本割引率を3%引下げ、EMS（国際スピード郵便）の料金を300円～500円引上げなどの改定が行われた。

<sup>50</sup> 平成26年の消費税増税による改定を除くと平成6年以来の改定となる。

<sup>51</sup> 第二種郵便物（はがき）については、事務処理に係るコストに対し低廉な料金水準としていたため、近年、赤字が拡大したことが料金改定の背景となっている。この料金改定の結果、第二種郵便物（はがき）の料金は52円から62円に引き上げられた。なお、定形外郵便物及びゆうメールの料金改定も同時に行われている。定形外郵便物等の料金改定については、郵便受箱に入らず持ち戻り・再配達が増加したなどの状況が背景となっている。

<sup>52</sup> 平成29年度中の改善効果。

<sup>53</sup> ただし、分かりにくいといった意見はあり、年賀郵便の減少傾向が続く中、日本郵便では、平成30年2月、平成31年用年賀はがきから62円とすることを発表した。

<sup>54</sup> 例えば、東京都から大阪府に60サイズ（最小）を発送した場合のゆうパックの料金については、840円から950円に改定された。

<sup>55</sup> 全国の小学6年生に対して実施された文部科学省「全国学力・学習状況調査」（平成21年）では、小学

こうした中、日本郵便では、平成22年度から、全国の小学校（現在では、中学校及び高等学校も対象。）を対象として手紙の書き方体験授業を行うための支援を開始<sup>56</sup>し、子供たちが郵便の文化に出会うきっかけとなる取組を行っている。これらの取組は郵便の利用機会の拡大や郵便文化の維持・振興の観点からも有意義であり、引き続きの対応を期待したい。

## イ 金融窓口事業セグメントの状況

日本郵便では、金融二社の商品に加え、日本郵政グループ以外の社が提供する金融商品の受託販売<sup>57</sup>を行っている。特にがん保険に関しては、平成27年7月に取扱局数を約2万局に拡大し、バイク自賠責保険とともに、全国の郵便局で取り扱われるようになってきている。この金融商品の受託販売は、郵便局利用者の利便性の向上や日本郵便の収益の多様化とともに、日本郵政グループと他の金融機関等との連携強化にも資するものである。また、こうした連携を幅広く進めることは、地域の金融サービス拠点としての郵便局の役割の強化にも資することとなる。

### (投信販売の充実)

ゆうちょ銀行から日本郵便に委託している投資信託の販売については、平成29年7月以降、取扱局、紹介局を大幅に拡大し、平成30年10月末現在で取扱局が1,540局、紹介局が18,213局となっている<sup>58</sup>。投資信託の販売は、「貯蓄から投資へ」の流れの中で、郵便局利用者にとって、資産形成に資する金融商品の選択肢を増やすとともに、ゆうちょ銀行等にとって、手数料収入が見込まれる、新たなビジネスの柱となるものである。このため、今後、更に多くの郵便局で取り扱えるようにすることが期待される。その際には商品説明などの点でICTの活用も有効であると考えられる。

一方、郵便局で取り扱われる金融商品が増加し、内容も多様化・複雑化する中で、顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）を確保する観点から、顧客のニーズや金融知識の程度等にも配慮しつつ、適切に説明を行うことが期待される。

---

校6年生の3割以上が宛名や自分の住所などを書く位置が分からないとの結果であった。

<sup>56</sup> 平成29年度は、小学校は全国約13,260校の約310万人、中学校は全国約4,500校の約105万人、高等学校は全国約1,980校の約43万人が同取組に参加した。

<sup>57</sup> 変額年金保険、第三分野保険（がん保険・引受条件緩和型医療保険）、法人向け生命保険、自動車保険及びバイク自賠責保険を取り扱っている。

<sup>58</sup> 投資信託は、民営化前の日本郵政公社が、平成17年10月に全国575郵便局で販売を開始した。

#### (物販・不動産事業の拡充)

日本郵便における物販事業については、郵便局における、ふるさと小包や、便箋や封筒、筆記用具などの郵便関連商品の販売に加え、インターネットの利用の進展を踏まえ、インターネット上でもショッピングサイトを運営し、ふるさと小包の取扱いや年賀状印刷サービス等を開始している。また、郵便局の店頭スペースを活用し、広告物の掲出・配布などの広告業務も行っている。これら全体での物販事業の収益は、平成26年度には1,124億円であったが、平成27年度は1,337億円、平成28年度は1,379億円、平成29年度は1,340億円となった。

また、不動産事業については、都市部等に位置する敷地を対象とした不動産開発事業や、分譲・賃貸住宅の事業化を行っており、平成27年にJ Pタワー名古屋が、平成28年にJ R J P博多ビルが竣工する等着実に進捗している。これに伴い、平成26年度には165億円であった収益は、平成27年度は303億円、平成28年度は260億円、平成29年度は285億円となった。

さらに、日本郵便では、他の金融機関の手續に関する窓口への郵便局スペースの賃貸事業<sup>59</sup>や、遊休地における有料駐車場事業<sup>60</sup>も展開を始めるなど、新たな取組も進めている。

物販・不動産事業は、これまで着実に成長し、収益の多角化・多様化に貢献してきたが、収益の新たな柱とすることを念頭に、今後の事業戦略を明らかにしつつ、引き続き、積極的に取り組むことが期待される<sup>61,62</sup>。

物販事業において、地域の事業者と連携し地域の産品をふるさと小包として郵便局ネットワークを通じて提供することは、地道ではあるが、それを続けることが地域における郵便局の役割として社会的に求められており、今後一層の取組強化を期待したい。

---

59 「銀行手續の窓口」として、平成29年9月から、新宿郵便局内のスペースを賃貸する形で開設している。この「銀行手續の窓口」には、複数の地域金融機関が参画しており、地域金融機関の個人顧客に対して、住所変更等の口座アフターサービスを提供している。

60 「ポストパーク」の名称で、平成28年7月から運営されている。

61 不動産事業に関しては、注24のとおり、平成30年4月、グループの不動産事業を専門的に扱う日本郵政不動産が設立された。

62 新中計では、「不動産事業の展開」の項目を設け、日本郵政不動産の設立によりグループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、共同事業参画、収益物件取得等により新たな収益源を開拓することとしている。



また、ネットワーク再編等により生じる未利用又は低利用となる不動産については、認可保育施設の設置<sup>63</sup>や高齢者施設の設置などの取組が進められており、こうした未利用の不動産等の有効な活用の一層の進展に期待したい。なお、不動産事業については、その所有する不動産の規模等に鑑み、一層の収益の伸びが期待される。

#### (みまもりサービスの開始)

高齢者宅を郵便局員等が訪問する「郵便局のみまもりサービス」（以下「みまもりサービス」という。）は、平成25年10月からの様々な試行を経て、平成29年10月から全国の直営郵便局でのサービスが開始された。

このサービスは、高齢者に対する「みまもり訪問サービス」と「みまもりでんわサービス」を基本サービスとし、「駆けつけサービス」をオプションとしており、地方公共団体の福祉サービスの一つとして日本郵便が受託する形態や、ふるさと納税の返礼品の一つに加える地方公共団体も現れている<sup>64</sup>。

みまもりサービスは、郵便局による地域社会への貢献に資するものであり、社会全体の高齢化・長寿化や地域の人口減少が進展する中、郵便局への信頼をいかしつつ、自治体等との連携の下で、サービス内容の充実を含めた今後の更なる事業展開を期待したい。

#### ウ 国際物流事業セグメントの状況

日本郵便では、前述のとおり、平成27年5月、物流事業における海外展開のプラットフォームとすることも期待して、豪州の物流会社であるトール社を子会社化した。

トール社では子会社化当時、営業利益の約8割を豪州・ニュージーランドで上げていたが、その後、世界的な資源価格の下落や、これに伴う豪州経済の低迷等により、同社の四半期単位の営業損益は、平成28年度第4四半期及び平成29年度第1四半期の2期連続で赤字となるなど、大きく低下した<sup>65</sup>。

---

<sup>63</sup> 平成27年4月、さいたま中央郵便局に設置された。

<sup>64</sup> 平成30年2月末現在、自治体による福祉サービスとしては東京都檜原村や茨城県太子町等が提供している。ふるさと納税の返礼品としては山形県寒河江市や新潟県南魚沼市等が提供している。

<sup>65</sup> 業績低下の要因として、買収以前にトール社が行ってきたM&Aによる、各部門間における事業内容やバックオフィス・オペレーション等の重複によるコスト競争力の弱み等が表面化し、高い固定比率などが利益を圧迫したこと等が指摘されている。

この状況を踏まえ、日本郵便では、平成29年1月に経営陣を刷新し、組織体制の簡素化、人員削減、情報通信基盤整備などの経営改善<sup>66</sup>に着手した。また、平成28年度決算においては、収益見直しを見直し、のれんの償却に係る減損処理（4,003億円）を実施し、さらに、日本郵政からの取締役の追加等によりガバナンスを強化した。

こうした経営改善策により、その後業績は回復傾向にあり、平成29年度第2四半期に黒字に回復するなど、取組の効果が始まっている。

しかしながら、トール社の経営改革は途中段階にあり、当委員会としては、今後十分な改革の成果が得られるか否かを含め、引き続き、その状況を注視したい。また、日本郵便においては、トール社の経営改革の動向について、関係者から十分な理解が得られるよう適切に情報開示を行うことが期待される。

トール社は、平成29年夏、シンガポールに新たな物流拠点（トールシティ）を設け、ICTを活用した物流管理システムや医薬品サプライチェーンマネジメントシステムによる高付加価値な企業向け物流支援業務等に取り組んでいる。こうした取組を更に推進するとともに、これらのノウハウを日本郵便の事業に活用し、シナジー効果を拡大していくことが重要である。

トール社と日本郵便の他の事業との間において、情報システム等を含め、更に連携を深め、同社を子会社化した効果を最大限に発揮させていくことを期待したい<sup>67</sup>。

また、日本郵便の国際事業に関しては、トール社の事業のほか、EMSを含む国際郵便、レントングループ等との業務提携による国際宅配便サービス、ミャンマーやベトナム等に対する郵便インフラの海外展開などがある。成長する海外の市場の取込みに向け、関係する各事業を有機的に連携させる

---

<sup>66</sup> 平成29年7月には5部門24ビジネスユニットを3部門11ビジネスユニットに統合して組織体制の簡素化を実施。さらに、豪州国内を中心とした2,000人超の人員削減やIT変革プログラムによる効率的な組織の構築等の改善策を実施中である。

<sup>67</sup> 新中計では、「国際物流事業」の項目を設け、部門ごとに分散したITの集約等によるIT変革プログラムや部門間のオペレーション共有によるオペレーションコストの削減を行うことによりトールの経営改善を図るとともに、J P・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開を進めていくこととしており、平成30年10月には、日本郵便とトール社との共同出資により、J Pトールロジスティクス株式会社が発足した。

など、国際事業全体についての総合的かつ戦略的な取組が求められる。

## エ 業務改革とICT活用の推進

郵便・物流事業や金融窓口事業においては、いわゆる後方支援業務を含め、サービスの高度化や業務の効率化にICTの果たす役割は大きいと考えられる。

日本郵便では、平成26年4月より、区分機の区分データと配達担当者の携帯端末入力情報を活用し、作業内容や作業能率の見える化を行う集配業務支援システムを導入し、業務効率や生産性の向上を図っている。

また、日本郵便では、ドローンを活用した輸送・配達<sup>68</sup>や自動運転車による実験を行っており<sup>69</sup>、さらに、平成29年から、物流業界の持つ課題をドローンや機械学習などのテクノロジーによって解決するため、斬新なアイデアやノウハウを持つスタートアップ企業と共創し、オープンイノベーション型の取組「POST LOGITECH INNOVATION PROGRAM」<sup>70</sup>を始めている。

IoT、ビッグデータ、AIなどのICTの活用については、このほかにも様々な可能性があると考えられる。日本郵便においてはこうした取組を更に推進し、業務改革に積極的に取り組むことが期待される<sup>71</sup>。

## オ 中期経営計画の達成状況

以上の取組を踏まえた、日本郵便に関する中期経営計画の達成状況を見ていくこととする。

---

<sup>68</sup> 平成29年11月、国土交通省が検討している「物流用ドローンポートシステム」（目視外飛行時の安全な離発着や荷物等の取り降ろしを可能とするシステム）の実証実験に参画し、初めて郵便局をドローンの離発着場所として実験に活用した。また、平成30年11月から、福島県南相馬市小高郵便局から福島県双葉郡浪江郵便局までの間で、日本で初めてドローンを用いた目視外補助者無し飛行による郵便局間輸送を開始した。

<sup>69</sup> 平成30年3月12日から16日までの期間、自動運転車の物流事業への活用実現に向けた実証実験が千代田霞が関郵便局から銀座郵便局までの間で実施された。

<sup>70</sup> スタートアップ企業105社の中から平成29年11月に採択企業4社を決定し、約3か月間かけて各社と共創、その成果発表会にて、人工知能を活用した配送業務効率化をテーマに取組を行い、より精度を高めた配送業務効率アップを目指す合同会社オプティマインドが最優秀賞を受賞した。

<sup>71</sup> 新中計では、主要な取組として、AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上を図っていくこととしている。

前中計では、平成29年度における日本郵便に関する経営目標として、連結営業収益3.1兆円（うち、郵便・物流事業収益2.0兆円。金融窓口事業収益1.1兆円）、連結経常利益350億円程度、連結当期純利益300億円程度としていた<sup>72</sup>。これに対する達成状況としては、平成27年度は連結営業収益3.6兆円、連結経常利益423億円、連結当期純利益472億円、平成28年度は連結営業収益3.7兆円、連結経常利益522億円、連結当期純利益3,852億円の赤字、平成29年度は連結営業収益3.8兆円、連結経常利益854億円、連結当期純利益584億円となった。

また、ゆうパックの平成28年度黒字化との目標に関しては、荷物収支において、平成27年度は8億円の黒字と民営化後初の黒字となり、平成28年度は28億円の黒字、平成29年度は153億円の黒字となった。さらに、ゆうパックの拡大（平成29年度に約6.8億個）、ゆうメールの拡大<sup>73</sup>（平成29年度に約41億個）という目標に関しては、平成27年度はゆうパックが6.4億個、ゆうメールが34.2億個となり、平成28年度はゆうパックが7.0億個、ゆうメールが35.0億個、平成29年度はゆうパックが8.8億個、ゆうメールが36.4億個となった<sup>74</sup>。

## カ 今後の課題と期待

日本郵便においては、既に指摘したとおり、郵便・物流事業では、郵便物数の減少や人手不足などの課題に適切に対応すること<sup>75</sup>、金融窓口事業では、投信等の販売体制を整備するとともに、これに物販事業、不動産事業の拡充を含め、収益源の一層の多様化を図ること、国際物流事業では、トール社の経営改革を着実に進め、国際物流全体での戦略的取組を推進することを、新中計に基づき進めていくことが期待される。

郵便物数の減少傾向が今後、更に進むことを考えると、利用者ニーズを踏まえたサービスの改善による需要の喚起、商品やオペレーション体系の一体的見直し等による一層の効率化、荷物拡大への対応強化等による郵便・物

---

<sup>72</sup> この経営目標では、トール社に係る数値は含まれていない。

<sup>73</sup> 前中計の目標では、ゆうメールの物数にゆうパケットを含む。

<sup>74</sup> 平成27年度から29年度の実績では、ゆうパックの物数にゆうパケットを含む。

<sup>75</sup> 新中計では、主要な取組として、商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフトや、AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上を進めていくこととしている。

流の事業基盤の強化<sup>76</sup>や、郵便に代わる新たな成長分野の構築は急務である。日本郵政グループ全体で連携しながら、適切な経営判断の下に新たな成長分野の構築が進むことを期待したい。

また、物販事業、不動産事業は、現在、金融窓口事業としてセグメント化されているが、将来、独立したセグメントとすることも視野に、今後一層の事業展開を推進するとともに、IR・情報開示を進めることも期待される。

### (3) ゆうちょ銀行関係

ゆうちょ銀行は、個人が必要とする預金、送金などの基本的な金融サービスを、郵便局ネットワークを中心に提供している。その経営理念は、「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指します。」としており、この経営理念の下、「郵便局ネットワークをメインに、基本的な金融サービスを広く国民のみなさまに提供」、「有価証券をベースに、国際分散投資等を推進し、運用の高度化を推進」とのビジネスモデルを標榜している。

ゆうちょ銀行に関する前回検証後の状況変化や取組について、順次見ていくこととする。

#### ア ゆうちょ銀行の限度額

(平成28年4月の緩和後の状況)

ゆうちょ銀行の限度額については、当委員会の平成27年12月の所見を踏まえ、民営化法施行令の改正が行われ、平成28年4月に1,000万円から1,300万円に引き上げられた。

この引上げについて、総務省は、利用者利便の向上、郵便局の事務負担軽減などの観点から一定の効果があったと評価している<sup>77</sup>。

所見においては、その後の限度額規制の緩和について、「他の金融機関等との間の競争関係やゆうちょ銀行の経営状況に与える影響等を見極め、特段の問題が生じないことが確認できれば、必ずしも株式処分のタイミング

<sup>76</sup> 新中計では、今後、事業（収益）比率について郵便と荷物を同等にすることをイメージとして示した上で、主要な取組として、商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化を進めていくこととしている。

<sup>77</sup> 平成30年1月24日の当委員会でのヒアリングでの説明等。

に捉われることなく、段階的に規制を緩和していくことが考えられる」としている<sup>78</sup>。

当委員会においては、こうした考え方に沿って、ゆうちょ銀行及び関係省庁から継続的にヒアリングを行ってきた<sup>79</sup>が、これまでに、「他の金融機関等との間の競争関係」（いわゆる資金シフトの有無）、「ゆうちょ銀行の経営状況に与える影響」のいずれについても、特段の問題が生じたとの報告は行われていない<sup>80,81</sup>。

こうした状況を踏まえると、限度額規制の緩和から約2年半が経過した現時点で、他の金融機関等との間の競争関係やゆうちょ銀行の経営状況に与える影響等について特段の問題が生じていないことが確認されたことから、段階的に規制の緩和を行うことが適当と考えられる。

(今回の緩和の具体的方法)

今回の緩和の具体的方法について、所見では、「単純な限度額の引上げという方法に限らず、あるいはそれとともに、前述のように最も多くの人々のニーズに応えることを主眼に、通常貯金を限度額の管理対象から除外する案や通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定する案も検討に値する」としている。

当委員会は、平成29年夏以降、本意見書の取りまとめに併せて、限度額規制やその運用状況等について、ゆうちょ銀行や関係省庁等からヒアリングを行いつつ、様々な観点から検討を行ってきた。

その結果、現在の限度額規制については、

---

<sup>78</sup> 所見を取りまとめた直後の会見において、増田委員長（当時）は、「次の段階の限度額規制の緩和の検討」について、「1、2年ぐらいのイメージを持っている」旨コメントしている。

<sup>79</sup> ゆうちょ銀行から四半期決算ごとに10回、金融庁から4回、総務省から3回のヒアリングを実施。

<sup>80</sup> ゆうちょ銀行の個人貯金等の残高は、174.4兆円（平成28年3月末）から176.1兆円（平成29年3月末）、176.6兆円（平成30年3月末）に増加。

<sup>81</sup> 限度額引上げ後の個人預貯金残高の推移を比較すると、ばらつきはあるが、いずれの業態とも増加。ゆうちょ銀行の貯金残高の伸び率は他業態より低い水準で継続して推移。

- ① 年金、給与等の振込の都度、限度額を超過するケースがあり、前回の限度額規制の緩和により超過者数が一時的に減少<sup>82</sup>したものの、その後は増加傾向にあること<sup>83</sup>
- ② 平均的な退職金、相続資金、保険金等の全額を有利子で預け入れることができず<sup>84</sup>、振込先としての預金サービスとして十分ではないこと。また、家庭内で保管している資金（いわゆるタンス預金）をまとめて預け入れることが困難な場合があり、災害や盗難等のリスク回避の観点から支障があること
- ③ 投資信託等の購入資金やその満期・解約金等の一時的受皿（資金待機場所）としての預金サービスとして十分ではないこと
- ④ 通常貯金と定期性貯金を利用者が合算し主体的にコントロールする限度額管理の仕組みは、利用者にとって複雑かつ煩雑<sup>85</sup>であり、特に高齢者にとって分かりにくいこと
- ⑤ この仕組みの説明や限度額超過者に対する減額要請等が郵便局等の大きな負担となっていること<sup>86</sup>  
 といった点で、依然として、利用者利便等についての支障が残っていることが明らかとなった。

この問題の本質は、流動性の大きい通常貯金と、そうでない定期性貯金を合算してコントロールするという限度額管理の古い仕組みが放置されていることにあり、その基本的な構造を一日でも早く是正しなければ、利用者利便に係る支障の解消や郵便局等の負担軽減を図ることはできないと考えられる。

この点、前回のような「単純な限度額の引上げという方法」は、その水準にもよるが、定期性貯金を中心に限度額一杯に利用する少数の者だけのニ

<sup>82</sup> 超過者数は約115,000人（平成28年3月）から約9,000人（同年4月）に減少した。

<sup>83</sup> 平成30年9月時点の超過者数は約33,000人。

<sup>84</sup> 退職金の平均額は、民間企業（定年退職者、平成27年度）2,368万円、国家公務員（常勤職員定年退職者、平成28年度）2,168万円、地方公務員（一般行政職員定年退職者、平成27年度）2,295万円（人事院「平成28年度民間企業退職給付調査」等）。また、世帯の死亡保険加入金額（平成27年度）は、平均2,423万円（公益財団法人生命保険文化センター「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」）。

<sup>85</sup> 通常貯金と定期性貯金の合計額が限度額規制の対象となることから、限度額超過を避けるためには、定期性貯金の預払いの都度、利用者自らがオートスウィング（通常貯金残高が預金者が設定した「基準額」を超過した場合、自動的に超過分を振替口座に移すサービス）の基準額の変更を行う必要がある。

<sup>86</sup> ゆうちょ銀行及び郵便局における年間の説明件数は約300万件。オートスウィング基準額の年間変更件数は約90万件。また、毎月、約1万件の新規超過者に対するはがきによる減額要請、約3,000件の電話要請、約2,500件の訪問要請等を実施。

ニーズを満たすものであることが、前回の緩和後の状況に関する検証により明らかとなった<sup>87</sup>ほか、限度額管理に関する利用者の負担や制度自体の複雑さ・分かりにくさが解消されない点で不十分である。

こうした中、当委員会において、日本郵政から、日本郵政グループとして、「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」の実現を希望する旨が表明された<sup>88</sup>。

かねてから当委員会として述べているとおり、「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」は、限度額管理の古い仕組みを是正するものであり、前述の利用者利便に係る支障等を大幅に解消し、金融面でのユニバーサルサービスを展開していく上で「最も多くの人々のニーズに適う」ものである。

なお、所見において「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」とともに「検討に値する」とされた「通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定する方法」も同様に、限度額管理の古い仕組みを是正するものであり、これにより、定期性貯金の残高に応じて利用者自らが通常貯金に係るオートスウィングの基準額を変更しなければならないという負担はおおむね解消されることとなる。

一方、「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」に対し、「超低金利環境下での通常貯金の限度額規制の撤廃は、定期性貯金を含めたすべての限度額規制の撤廃と同じ」、「地方の体力が弱った一部金融機関からの資金シフトを加速させ、信用不安の引き金になる」、「ゆうちょ銀行と民間金融機関との連携を阻害する」、「送金に係る手数料が安いゆうちょ銀行に法人利用が流れる」等の強い懸念<sup>89</sup>や、ゆうちょ銀行が進めている取組（貯金

<sup>87</sup> 前回の緩和の後、900万円超1,000万円以下の高額預金者（約500万人で全体の約4%）については、一部預金者で振替口座の資金を定期性貯金に移す動きがあった。他方、900万円以下の預金者（全体の約96%）については、残高の絶対額、振替口座の残高、預金者数に大きな変化はなかった。なお、緩和後の高額預金者（1,200万円超1,300万円以下の預金者）は約100万人で全体の約0.8%（平成30年9月時点）。

<sup>88</sup> 日本郵政長門社長から、平成30年3月15日の当委員会でのヒアリングの際、「私ども日本郵政グループとしては、ゆうちょ銀行、日本郵便の希望も踏まえて、通常貯金の限度額規制を外すという案がございまして、これを希望したい」旨の発言があった。また、その理由について、「一つ目は、お客様の利便性です。やはりキーワードはお客様の利便性。これは非常に手間がかかる。いろいろ混乱しておりますので、ここを解決したい。（略）二つ目は、私どもの事務。（略）現在、ゆうちょ銀行から毎月平均1万通の手紙がこの関係で発送されてございます。日本郵便の方でも手続が大変ということで、ここをシンプルにして、お客様の利便性を高めたい」旨の説明があった。

<sup>89</sup> これらの懸念は、平成30年3月23日に実施した当委員会での全国銀行協会等からのヒアリング等において示された。



残高をコントロールしつつ国際分散投資を推進、つみたてNISA等への投資を推進、地域金融機関との連携を強化)を大きく妨げるおそれがあるとの意見が示された。

こうした懸念等<sup>90,91</sup>に配慮することが限度額規制の緩和を今後円滑に実施していく上で必要であると考えられる。

このため、今回の限度額規制の緩和は、「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」により行うことも考えられるが、こうした懸念等に配慮すれば現実的に対応可能な選択肢<sup>92</sup>として、「通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定する方法<sup>93</sup>」による具体的措置を講じるべきと考える。

この場合における限度額の水準については、利用者にとってサービスダウンにならないよう、少なくとも現行の限度額と同一水準であることが必要であり、他方で、通常貯金と定期性貯金を合算して管理するという方式の見直しは、限度額管理の制度創設以来、初めてのことであり、利用者や郵便局の現場でようやく定着しつつある現行の水準を維持しつつ、通常貯金の利用可能枠を広げていくことが、利用者と郵便局の現場の双方にとって、最も分かりやすく、受け入れやすいと考えられることから、新たな別枠管理方式を導入するに当たっては、通常貯金及び定期性貯金の限度額をそれぞれ1,300万円ずつ同額に設定することが適当であると考えられる。

---

<sup>90</sup> 新中計では、総預かり資産残高を1.8兆円程度増加させる目標を掲げているが、そのほとんどは投資信託の残高増(+1.7兆円程度)であり、貯金の増加はほぼ見込んでいない。

<sup>91</sup> 平成30事務年度金融行政方針においては、「預入限度額の引き上げが地域の金融システムに与える影響や、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式の売却状況等を踏まえて、ゆうちょ銀行の預入限度額に関する議論に適切に対応していく」としている。

<sup>92</sup> このほか、規制緩和の対象を「高齢者」、「過疎地域の居住者」又は「個人」に限定する選択肢も考えられるが、「高齢者」又は「過疎地域の居住者」に限定する選択肢については、金融ユニバーサルサービスが義務付けられていることとの整合性の確保や、様々な実務上の配慮(例：事前の規制緩和申請を前提とする場合の利用者及び郵便局側の負担、所要のシステム改修及び運用に係る負担、過疎地域から転居した場合の取扱い)が求められるといった問題点があると考えられる。また、「個人」に限定する選択肢については、ゆうちょ銀行の法人による利用が少ないことから、個人の通常貯金を限度額管理の対象から除外することは、通常貯金の限度額規制の撤廃と実質的にはほとんど変わらないとの指摘もある。

<sup>93</sup> 現行の規制(通常貯金と定期性貯金の合計での限度額1,300万円)との関係で、サービスの利用に関して払戻し等の支障を生じさせないためには、通常貯金と定期性貯金のいずれの限度額も1,300万円以上とすることが必要となる。なお、ここでいう通常貯金とは、決済の必要に応じて随時支払が可能な要求払の性質を満たす預金を指し、定期性貯金とは、この要求払の性質を満たさない預金等を指す。ゆうちょ銀行の現在の預金商品では、前者には「通常貯金」と「通常貯蓄貯金」が該当(振替貯金も該当するが限度額管理からは除外されている)し、後者には「定期貯金」、「定額貯金」(限度額が別管理となっている財産形成貯蓄制度に係るものは含まない)等が該当する。

これにより、現在の限度額管理の仕組みの複雑さや煩雑さが改善され、前述のとおり、定期性貯金の残高に応じて利用者自らが通常貯金に係るオートスウィングの基準額を変更しなければならないという負担はおおむね解消され、原則として、オートスウィングの自動設定が可能となるほか、通常貯金としての一時的な資金の受け皿としての機能が向上するとともに、年金、給与等の振込の都度、限度額を超過するケースが減少するなど、利用者利便が大きく向上する。さらには、限度額の仕組みの説明や減額要請等に係る郵便局等の負担も大きく軽減される。

一方、日本郵政グループは、強固なガバナンスに支えられた適切な経営判断により、低金利環境下で運用難にある中でのバランスシートの抑制と金融二社株式の売却収入の活用を含め、持続可能なビジネスモデルを再構築することが必要となっている。

したがって、当委員会としては、利用者利便に係る支障を解消する観点等から、金融庁及び総務省に対し、次の考え方を踏まえ、限度額に係る政令改正案を早期に策定することを求めたい。

通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定することとし、限度額は、それぞれ 1,300 万円ずつ同額とする。

その実施時期については、平成 31 年 4 月からの実施を目指す。

日本郵政グループ及び政府に対し、以下の 2 点の取組を求める。

- ① 貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替等により、撤廃すること。

※給与振込口座の獲得など顧客基盤拡大を評価項目とすることを否定するものではない

- ② 将来の見直しについては、  
グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、  
日本郵政が保有するゆうちょ銀行株を 3 分の 2 未満となるまで売却すること  
を条件に、通常貯金の限度額について検討すること。

## イ 低金利環境下での取組 (今後のビジネス展開)

ゆうちょ銀行は、平成29年3月、現下の未体験の金融環境や変化の激しさを踏まえて、「顧客本位の良質な金融サービスの提供」、「地域への資金の循環等」及び「資産運用の高度化・多様化」の3点を基軸に、更なる企業価値の向上を目指す「今後のビジネス展開」を取りまとめた。

これは、ゆうちょ銀行が後発の銀行であることを考慮し、全国の郵便局ネットワークや広範な顧客基盤といった同行の特色をいかして、強みを有する分野での業務に特化することを企図しているものである。

この考え方に沿って、ゆうちょ銀行は、平成29年3月、新たに「口座貸越サービス」等の認可申請を行い<sup>94</sup>、平成24年9月に認可申請していた個人向け貸付け、損害保険募集及び法人向け貸付けについては取下げを行った。

#### (良質な金融サービスの提供)

ゆうちょ銀行は、全国津々浦々の郵便局ネットワークを通じて、約1億2,000万人の顧客に対して、従来からの貯金・送金といったサービスに加え、顧客本位の良質な金融サービスを提供するため、「資産形成のサポート」や「決済サービスの利便性向上」等により、顧客の幅広いニーズに積極的に対応してきた。

まず、「資産形成のサポート」については、投資信託などの資産運用商品の提供や、NISA（少額投資非課税制度）やiDeCo（個人型確定拠出年金）等を扱ってきており、平成30年1月からは、つみたてNISAの取扱いを開始した。日本郵便の金融窓口業務で述べたとおり、「貯蓄から投資へ」の流れの中で、顧客の安定的な資産形成をサポートする観点から有意義であり、同社との連携の下、引き続き積極的に取り組むことを期待したい<sup>95</sup>。

次に、「決済サービスの利便性向上」については、平成27年9月にゆうちょ銀行のインターネットサービスである「ゆうちょダイレクト」を拡充<sup>96</sup>、

---

94 「口座貸越による貸付業務に係る認可の申請」、「その他の銀行業に付随する業務等の認可の申請」及び「資産運用関係業務に係る包括的な認可の申請」がその内容であり、いずれも、平成29年6月に認可を取得した。

95 新中計では、「資産形成への貢献（良質なポートフォリオの構築）」の項目を設け、2027年度末に投信残高10兆円という数値を示した上で、2020年度末の投信残高の目標を3.4兆円とし、投信販売の拡大に取り組んでいくこととしている。

96 画面デザインの刷新、スマートフォン機能拡大、利用時間拡大、送金予約の機能追加等を実施。無通帳総合口座「ゆうちょダイレクト+（プラス）」については、平成28年3月からサービスが開始された。

平成29年7月にはスマートフォン決済アプリ「P a y B」（ペイビー）でのゆうちょ銀行口座による決済を開始するなど、顧客の利便性向上のための取組を進めたほか、高まるキャッシュレス化ニーズに対応するため、平成29年1月にプリペイドカード「mijica」の発行開始<sup>97</sup>といった決済サービスの拡充を行っている。ICTの活用を背景にキャッシュレス化は諸外国においても近年大きく進展しており、利便性向上の観点から、スマートフォンを利用した決済サービスの展開等、更なる取組を期待したい<sup>98</sup>。

また、口座残高を超える自動払込み等の場合に、不足分を自動的に貸越しすることで顧客の急な出費・一時的な資金ニーズに対応する「口座貸越サービス」については、実施に際し、利用者への適切なサポートや必要な注意喚起を行う態勢を十分に確保し、ゆうちょ銀行・郵便局に対する信頼に応えることが必要である<sup>99</sup>。

#### （資産運用の高度化・多様化）

ゆうちょ銀行の資産運用は、適切な資産・負債の総合管理（以下「ALM」という。）・リスク管理の下、国債運用等による安定的な収益の確保を目指すベース・ポートフォリオと、国際分散投資等でより高いリターンを追求するサテライト・ポートフォリオの二つを軸に展開している<sup>100</sup>。近年、超低金利環境が続き、従来の日本国債中心の運用収益が低下するなど適切な運用先が少なくなり、その結果、日銀預け金が増加<sup>101</sup>してきており、その適正化が大きな課題となっている。

---

<sup>97</sup> 「mijica」は、ゆうちょ銀行が発行するVisaブランド付きのプリペイドカード。チャージ残高の範囲内で世界中のVisa加盟店でショッピング利用可能。平成29年1月から仙台市版及び熊本市版、平成30年2月から札幌市版及び全国版（web申込み版）、同年4月から千葉県版が発行された。

<sup>98</sup> 平成31年春頃には、普及が進んでいるスマートフォンを活用した決済サービスである「ゆうちょPay」を開始する予定。

<sup>99</sup> この趣旨は平成29年6月の「株式会社ゆうちょ銀行の新規業務（口座貸越による貸付業務、資産運用関係業務及びその他の銀行業に付随する業務等）に関する郵政民営化委員会の意見」でも指摘した。

<sup>100</sup> 平成30年度からは、運用の高度化・多様化が進み、サテライト・ポートフォリオの残高が相応に積み上がったことを踏まえ、ポートフォリオの特性に合わせ、主に円金利リスクを取得・管理する「円金利ポートフォリオ」、主に信用リスクを取得・管理する「クレジット・ポートフォリオ」等、7つのポートフォリオに細分化して管理する枠組みに移行している。

<sup>101</sup> 平成30年3月末現在、日銀預け金を含む「現金預け金」が49.2兆円程度あり、その一部はマイナス金利の適用を受けている。なお、直近の平成30年9月末では「現金預け金」は48.4兆円に減少している。

こうした中、ゆうちょ銀行では、リスクはあるが、収益性の高い外国証券やオルタナティブ資産<sup>102</sup>での運用を拡大してきている<sup>103</sup>。外国証券での運用の拡大については、その利回りが伸び悩んでいる中で、外貨調達コストは増加<sup>104</sup>しており、外貨調達手段の多様化<sup>105</sup>を図っていくことも大きな課題である。

平成30年2月には、プライベートエクイティ投資<sup>106</sup>による更なる収益の拡大を図るため、かんぽ生命保険とともにJPインベストメント株式会社（以下「JPインベストメント」という。）を設立した<sup>107</sup>。JPインベストメントは、運用の高度化・多様化及び地域金融機関等との連携による地域への貢献を推進することを目的とし、主として日本国内の企業を対象に事業再編、事業承継、事業再生などの案件やベンチャー投資を行うこととしている<sup>108</sup>。

また、平成29年6月に資産運用関連業務に係る包括的な認可を取得し、新たにCDS（Credit Default Swap）等での運用を開始した<sup>109</sup>。

こうした取組とともに、ゆうちょ銀行では、社外からの専門人材の採用や人材育成の強化等を通じて、運用・リスク管理態勢の整備に取り組んでいるところである。

---

102 オルタナティブ資産とは、上場株式や債券といった伝統的資産と呼ばれるもの以外の新しい投資対象や投資手法による資産をいう。

103 サテライト・ポートフォリオの残高は、48.0兆円（平成27年3月末）から78.0兆円（平成30年3月末）に拡大している。

104 ゆうちょ銀行の国際業務部門における資金運用利回り(a)は、平成26年度1.81%、平成27年度1.33%、平成28年度1.23%、平成29年度1.34%と推移。資金調達利回り(b)は、平成26年度0.41%、平成27年度0.40%、平成28年度0.37%、平成29年度0.41%と推移。資金粗利ざや(a-b)は、平成26年度1.39%、平成27年度0.92%、平成28年度0.86%、平成29年度0.93%となった。

105 外貨調達手段としては、例えば、海外市場における外貨建てのコマーシャルペーパー（CP）・債券の発行や外貨預金などが考えられる。外貨預金については、利用者が為替リスクを負担する商品であることや限度額管理との関係整理等も課題である。

106 プライベートエクイティ投資とは、未上場企業に対する投資を指すものである。

107 ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の共同出資による初めての法人設立となる。

108 平成30年4月、JPインベストメントは、組成規模900億円（ゆうちょ銀行600億円、かんぽ生命保険300億円出資。最大1,200億円まで追加募集）の「JPインベストメント1号投資事業有限責任組合」を組成した。

109 CDSとは、企業の債務不履行に伴うリスクを対象にした金融派生商品であり、CDSの買手が、対象とする企業の破綻時に発生するリスクを売手に保証してもらう代わりに、対価を支払うデリバティブ取引である。ゆうちょ銀行では、資産運用関連業務として、平成29年7月から国（交付税及び譲与税配付金特別会計等）に対する資金の貸付け、同年10月からCDSでの運用を開始した。

ゆうちょ銀行においては、こうした資産運用の高度化・多様化の取組について、適切な数値目標を設けることを含め<sup>110</sup>、更に充実させていくことが重要である。

その際には、例えば、関連する金融機関等とも連携し、国内や海外でのインフラ投資<sup>111</sup>といった新たな運用についても検討するとともに、上場企業としての自らの評価にもつながるESG投資についても期待したい。

#### (手数料ビジネスの強化)

ゆうちょ銀行は、「手数料ビジネスの強化」に注力してきており、投資信託販売に関しては、日本郵便との連携により投資信託取扱局及び投資信託紹介局の拡充といった投資信託の販売拠点の整備を進めている。また、顧客本位の簡単で分かりやすい商品提供のために、日本郵便、三井住友信託銀行株式会社及び野村ホールディングス株式会社とJP投信株式会社を平成27年8月に設立<sup>112</sup>するなど、投資信託の販売に係る態勢強化の取組を推進している。

また、平成28年10月から、ATMによる電信振替(ゆうちょ銀行口座間送金)を一部有料化した<sup>113</sup>。こうした手数料ビジネスの強化は経営基盤の充実、安定化の観点から重要である。ただし、サービスの有料化については周知や説明等を適切に行い、利用者の十分な理解が得られるようにすることが期待される。

#### ウ 地域金融機関等との連携・地域貢献等

ゆうちょ銀行は、地域の資金を地域に循環させることで、地域経済の活性化に貢献することが重要としており、地方銀行等と積極的に連携し、平成28年7月以降、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金<sup>114</sup>を地域に供給している<sup>115</sup>。また、平成30年2月には、前述のとおり、かんぽ生命保険と

---

110 前中計では、サテライト・ポートフォリオの残高目標を60兆円としていた。

111 かんぽ生命保険と第一生命保険株式会社は、平成29年1月から、プロジェクトファイナンス分野における共同投資として、国内の太陽光発電事業への投資を行っている。

112 平成27年8月に「SNJ準備株式会社」として設立、同年11月に「JP投信株式会社」に商号変更。

113 ゆうちょ銀行口座間のATMによる電信振替はすべて無料であったが、平成28年10月1日以降は月3回目まで無料、月4回目以降は123円に改定、平成30年10月1日以降は月1回目まで無料、月2回目以降は123円に改定。

114 エクイティ性資金とは、新株発行、組合出資などから得た貸借対照表上の資本(=エクイティ)に当たる返済期限の定めのない資金である。

115 これまで(平成30年10月末現在)「九州広域復興支援ファンド」をはじめとして15のファンドに出資

ともに、プライベートエクイティファンドの運用を行う J P インベストメントを設立し、ファンド運営者（GP：General Partner）として、地域金融機関等との連携による地域への貢献を推進するとしている。

こうした取組による地域へのリスク性資金やエクイティ性資金の供給が呼び水となり、より多くの関係者が連携し、地域経済が再生・活性化することを期待したい。

また、ゆうちょ銀行は、地域金融機関等とのATM提携や地域金融機関との税公金の取りまとめ事務の共同化のための業務を検討するなど、地域金融機関等との連携を推進してきている<sup>116</sup>。

今後、自治体のまちづくりやインフラ投資が必要となる中で、地域金融機関等と連携を図りつつ、PPP・PFI<sup>117</sup>へ参画することなども考えられる。こうした取組を一層推進し、地域経済の活性化に寄与する資金循環が図られることを期待したい。

## エ 業務改革とICT活用の推進

ゆうちょ銀行においては、社員意識の向上、人材の育成、商品販売における顧客保護態勢の強化など、内部管理態勢の充実について、日本郵便と連携しつつ、様々な取組を推進してきている。こうしたコンプライアンスの強化<sup>118</sup>や業務レベルの向上については、引き続き、継続的な取組を期待したい。

一方で、ICTを活用した取組については、インターネットやスマートフォンでの決済をゆうちょ銀行口座でリアルタイムに行う「即時振替サービス」を平成26年10月から開始し、インターネットショッピングサイトや証券会社等の異業種との提携を進めるとともに、前述の「P a y B」などのフィンテックサービスとも連携を行っている。また、平成30年6月には、口座残高

---

者として参加。「中部・北陸地域活性化ファンド」、「みやこ京大イノベーションファンド」、「ふくい未来起業支援ファンド」及び「とうきょう中小企業支援2号ファンド」は地元の信用金庫も共に参画している。

<sup>116</sup> 今後、ゆうちょ銀行がこれまでに培った高い資産運用ノウハウをいかし、地域金融機関等の資産運用の高度化を支援することも考えられる。

<sup>117</sup> PPP（Public Private Partnership）とは、公民が連携して公共サービスの提供を行うスキーム。PFI（Private Finance Initiative）とは、PPPの代表的な手法の一つであり、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

<sup>118</sup> ゆうちょ銀行が銀行代理業者として媒介業務を行う住宅ローンについて、スルガ銀行株式会社の投資用不動産融資に係る問題を踏まえ、ゆうちょ銀行自身も社内調査委員会を立ち上げて調査を行っている。

や入出金明細が取得可能なAPI(Application Programming Interface)<sup>119</sup>を公開し、フィンテック企業等との連携・協働による利用者利便の向上等に取り組んでいるほか、平成31年春頃には、普及が進んでいるスマートフォンを活用した決済サービスである「ゆうちょPay」を開始するとともに、同様の決済システムを導入している地銀等と連携することとしている。

他方、業務効率化の面では、後方の事務処理等において、RPA(Robotic Process Automation)<sup>120</sup>の活用に向けた実証実験・試行等を実施しており、業務改革に向けた取組を推進してきている。

こうした取組について、急速に進展するフィンテックの流れの中で、他の金融機関等の動向にも留意しつつ、利用者利便の向上や業務効率化をより一層推進していくことを期待したい<sup>121</sup>。

また、今後予定している勘定系システムなど基幹系システムの更改<sup>122</sup>においても、こうした新技術を踏まえた対応やクラウド技術を活用した効率化等も含め、安定性と効率性の両面を考慮して、最適なシステムの構築に向けた検討を進めていくことを期待したい。

また、ICTの活用が進む中、民間金融機関にはこれによる業務改革の取組方針を策定している例もあり、ゆうちょ銀行においても同様の取組が期待される<sup>123</sup>。

## オ 中期経営計画の達成状況

以上の取組を踏まえた、ゆうちょ銀行に関する中期経営計画の達成状況を見ていくこととする。

---

119 APIとは、あるシステムの機能や管理データを別のシステムから呼び出すための仕様。

120 RPAとは、人間が行う業務処理手順を登録することにより、ソフトウェアやブラウザ等、様々なアプリケーションを横断して事務処理を自動実行する技術。

121 新中計では、「新たなテクノロジーの活用によりお客さまの生活をサポート」することを目指す方向性とした上で、スマートフォンチャネルの充実を図ることとしているほか、「コストマネジメントの徹底・体質強化」の項目を設け、フィンテック・デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上、RPA等を活用した自動化推進、AI活用による内部管理の効率化等を行うこととしている。

122 ゆうちょ銀行においては、勘定系システム等基幹系システムを約10年サイクルで更改しており、現システムは平成25年に整備。次期システム更改は2023年頃を予定している。

123 新中計では、フィンテックやデジタル技術の活用等により、2,000人相当分の業務効率・生産性向上を図るとともに、成長分野へのリソース配分(800人規模)をしていくこととしている。



前中計では、平成29年度におけるゆうちょ銀行に関する経営目標として、貯金残高を3兆円増、投資信託販売などの資産運用商品残高を1兆円増、サテライト・ポートフォリオ残高を60兆円に拡大することとしていた。これに対する達成状況としては、貯金残高については増加傾向で推移したが、平成29年度末で2.3兆円増となった。投資信託販売などの資産運用商品残高については、同年度末で1.4兆円増となった。サテライト・ポートフォリオ残高については、2年前倒しの平成27年度に達成し、平成29年度末では78兆円まで拡大している。

平成29年度における経常利益等の経営目標としては、経常利益を4,800億円、当期純利益を3,300億円としていた。

これに対する達成状況としては、平成27年度は経常利益4,819億円、当期純利益3,250億円、平成28年度は経常利益4,420億円、当期純利益3,122億円、平成29年度は経常利益4,996億円、当期純利益は3,527億円となった。

また、平成29年度において物件費を平成26年度比で500億円削減との目標については、平成27年度、平成28年度、平成29年度とも500億円以上を削減している。さらに、配当性向の目安50%以上との目標についても、平成28年度は60.0%、平成29年度は53.1%となった<sup>124</sup>。

## カ 今後の課題と期待

収益の大半を資金運用収益に依存するゆうちょ銀行にとって、超低金利環境下での収益源の多様化等による持続可能なビジネスモデルの構築は大きな課題である。

ゆうちょ銀行においては、新中計に基づき、前述の「今後のビジネス展開」の考え方に沿った形で、本意見書における当委員会の指摘等を踏まえ、できる限り具体的かつ戦略的な取組を適切に推進していくことを期待したい。

### (4) かんぽ生命保険関係

かんぽ生命保険は、簡易に利用できる小口の生命保険を、郵便局チャネルを中心に提供している。その経営理念は、前身の簡易生命保険誕生から100周年を迎えた平成28年に改定し「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」としており、この経営理念の下、日本郵便との連携により一体で成長していくビジネスモデルを追及している。

---

<sup>124</sup> 平成27年度は、上場から期末配当基準日までの期間が6か月未満であることを考慮し、配当性向25%以上を目安とし、28.8%の配当性向であった。平成29年度は、1株当たり50円（うち中間配当25円を含む。）の配当を行った。

かんぽ生命保険に関する前回検証後の状況変化や取組について、順次見ていくこととする。

## ア かんぽ生命保険の限度額

かんぽ生命保険の限度額については、当委員会の所見を踏まえ、民営化法施行令の改正により、平成28年4月、加入から4年経過した契約について、基本契約（最高1,000万円）の額に算入しない額の限度が300万円から1,000万円に引き上げられた。

限度額引上げ後の状況については、関係省庁からのヒアリングを踏まえると、新契約の動向は保険料率の改定や商品改定に大きな影響を受けるため、現段階で、かんぽ生命保険の限度額改定の影響を見極めることは難しい<sup>125</sup>と考えられる。

このため、当委員会としては、引き続き、関係省庁からの報告を受けつつ、限度額改定後の状況について注視することとする<sup>126</sup>。

## イ 低金利環境下での取組

（新たな商品等の充実）

我が国の生命保険に関しては、低金利環境の続く中、標準利率<sup>127</sup>が順次、低下してきている。かんぽ生命保険でも、平成28年8月及び平成29年4月に、保険料の改定<sup>128</sup>を行った。

---

<sup>125</sup> 平成28年度の個人保険（新契約）の保険金額の動向は、対前年度比で、かんぽ生命保険が9.5%の増加、他の生命保険会社の合計では2.5%の減少。金融庁は、その要因について、①新契約は、保険料率の改定（近年は引上げとなる場合が多い。）前に増加（駆け込み需要）する傾向があるが、平成28年度は、保険料率改定が他の生命保険会社では1回、かんぽ生命保険では2回あったこと、②他の生命保険会社は一時払終身保険等を販売停止したこと等を指摘している。平成29年度は、かんぽ生命保険、他の生命保険会社共に低迷傾向が続いた。

<sup>126</sup> 所見では、通計の仕組みに関して、「かんぽ生命保険におけるシステム対応やリスク管理あるいは他の生命保険会社に与える影響等の面で、特段の問題が生じないことを見極めた上で、保険商品に対する利用者ニーズの変化や同社の今後の経営戦略等も考慮して、将来的に更なる緩和を検討することは考えられる」としている。

<sup>127</sup> 保険会社では、保険業法（平成7年法律第105号）に基づき、金融庁が定めた水準に従い、将来の保険金支払いのために責任準備金を積み立てることを義務付けられており、この計算に用いる割引率を標準利率という（その利率は過去の国債の利回り平均を基に決定される。）。一方、保険会社では、あらかじめ資産運用による一定の運用収益を見込み、その分保険料を割り引いているが、この割引率を予定利率という。

<sup>128</sup> 予定利率を平成28年8月に1.5%から1.0%に、平成29年4月に1.0%から0.5%に改定した。このほか予定死亡率等も見直した結果、例えば、普通終身保険（定額型）、保険金額300万円、40歳加入、60歳保険

かんぽ生命保険では、こうした低金利環境下においても、高齢化・長寿化の進展や医療保障ニーズの変化等に対応するため、新たな商品の販売やサービスの改善等を順次実施してきている。

前回検証後の主な動向としては、高齢者層をターゲットとして、平成27年4月に、養老保険の加入年齢範囲の上限の引上げ、同年10月に、終身保険の加入年齢範囲の上限の引上げや普通養老保険の貯蓄性を高めた短期払養老保険の発売を行っている。また、平成28年5月から、保険契約に付帯するサービスとして、健康・医療等の無料電話相談サービスを実施している<sup>129</sup>。さらに、平成29年10月から、低金利環境に対応し保険料の負担を抑えた終身保険や、長寿社会に対応し長生きするほど多くの給付金が得られる定期年金保険の発売、医療環境の変化に応じた入院特約の改定等を行っている。一方、平成28年6月に、一時払定期年金保険等を販売停止している。このほか、平成31年4月からは、健康上の理由から従来の保険商品に加入できなかった顧客向けに引受基準を緩和した終身保険、養老保険及びこれらに付加する引受基準緩和型総合医療特約、また、先進医療の技術料の負担に備えたいという顧客向けに先進医療特約の発売を予定している。

また、かんぽ生命保険では、自社での商品提供に制約があるものについては、他の生命保険会社と連携し、他社商品を活用することで、利用者のニーズに応えようとしている。

具体的には、従来からの法人向け生命保険の受託販売や、アフラック生命保険株式会社<sup>130</sup>との業務提携に基づくがん保険の受託販売に加え、平成27年11月から、法人向け生命保険の受託販売について新たに受託商品を追加しその充実を図ったほか、平成29年6月から、経営者向け介護保障定期保険の受託販売を開始している。

#### (資産運用の高度化・多様化)

---

料払込済の場合で、基本契約と同額の災害特約、無配当疾病傷害入院特約を付加した場合の月額保険料額について見ると、平成28年8月の保険料改定前は男性17,160円、女性16,200円だったものが、同月の改定後は男性19,110円、女性18,540円に、さらに、平成29年4月の改定後は、男性21,300円、女性21,060円となっている。

<sup>129</sup> かんぽ生命保険では、養老保険及び終身保険の加入年齢範囲の上限の引上げや健康・医療等の無料電話相談サービスのほか、高齢の利用者向けのコールセンターの設置や情報誌の発行なども含め、「かんぽプラチナライフサービス」として、高齢者を中心としたサービスを推進している。

<sup>130</sup> 平成30年4月、アメリカンファミリー生命保険会社の日本支店から会社形態を変更した。

資産運用に関しては、適切なALM・リスク管理の下、運用態勢を強化し、その高度化・多様化を図ることにより運用収益の向上を図っている。

特に、前回検証以後、マイナス金利政策の影響により低金利環境が深化・継続する中、平成28年度からミドルリスク・ミドルリターン領域の資産を中心に運用対象や手段を拡大した<sup>131</sup>。また、平成29年度からは新たなオルタナティブ投資も開始<sup>132</sup>するなど、リスク性資産のウェイトを高めてきている<sup>133</sup>。

リスク性資産への投資の増加等に伴い、保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況を示すソルベンシー・マージン比率は減少傾向にあるが、他の民間生命保険会社と比較しても、十分に高い状況にある<sup>134</sup>。

資産運用を支える態勢としては、平成28年10月に資産運用部門の組織再編<sup>135</sup>を行うとともに、外部人材の採用も行っている。また、平成28年3月には、第一生命保険株式会社（現第一生命ホールディングス株式会社（以下「第一生命」という。）と業務提携を行い、運用手段の高度化・多様化に関し、収益性確保に向けた取組を進めている<sup>136</sup>。さらに、前述のとおり、平成30年2月には、プライベートエクイティ投資による更なる収益の拡大を図るため、ゆうちょ銀行とともに、JPインベストメントを設立した。

---

<sup>131</sup> 具体的には、平成28年度から、海外クレジット（社債など）・バンクローン（金融機関による融資）・インフラデット（インフラ事業の事業主体への返済義務（デット）のある融資等）への投資、株式のインハウス（自家）運用を開始するとともに、マルチアセット型のファンド（各種の投資資産に分散投資した上で市場動向に応じて投資先や投資配分比率を変えていくファンド）への投資を拡大した（マルチアセット型のファンドへの投資の開始は平成27年度から）。

<sup>132</sup> 具体的には、プライベートエクイティ（未上場企業の株式）、ヘッジファンド（株式、債券、金融派生商品など複数の金融商品に分散化させてリスクをヘッジし、高い運用収益を得ようとするファンド）、インフラエクイティファンド（インフラ事業の事業主体への返済義務のない株式投資（エクイティ）によるファンド）、国内不動産などへの投資を開始した。

<sup>133</sup> 平成26年度末に4.0%であったリスク性資産の割合が、平成29年度末では12.3%まで増加している。なお、新中計では、リスク性資産を「収益追求資産」と呼称している。

<sup>134</sup> 平成29年度末において、かんぽ生命保険のソルベンシー・マージン比率は1,131.8%となっている。これに対し他の大手生命保険会社では、日本生命保険相互会社が968.0%、第一生命ホールディングス株式会社が838.3%、明治安田生命保険相互会社が990.2%、住友生命保険相互会社が881.7%となっている（いずれも連結ベース）。

<sup>135</sup> 平成28年10月、資産運用部を円債・外債・株式の運用を行う市場運用部と海外クレジット・オルタナティブの運用を行う運用開発部に再編した。また、平成30年4月、運用開発部にオルタナティブ投資室を設置した。

<sup>136</sup> 具体的には、運用手段の高度化・多様化として、アセットマネジメント会社を通じたファンド組成、国内太陽光発電への共同投資などを行っている。また、運用事務基盤の強化として、同社から株式を譲り受け、資産管理サービス信託銀行株式会社への出資を行っている。

こうしたかんぽ生命保険の資産運用の高度化・多様化の取組は着実に進んでおり、今後も、厳格なリスク管理を前提に、一層の取組を期待したい。

また、かんぽ生命保険は我が国でも有数の機関投資家として、ESG投資に関し、平成29年10月には国連責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）への署名を行い、国際復興開発銀行グリーンボンドへの投資などを行っている。ESG投資等の取組は、上場企業としての自らの評価にもつながるものであり、今後も一層の取組が期待される。

## ウ 他の生命保険会社との連携

かんぽ生命保険と他の生命保険会社との連携に関しては、前述のかんぽ生命保険における他の生命保険会社の保険商品の受託販売等のほか、他の生命保険会社からかんぽ生命保険及び日本郵便が受託販売する保険契約の再保険の引受けについて、平成28年度から業務を開始しており、それぞれ両者の連携の強化に寄与している。

このほか、かんぽ生命保険では、平成28年3月に、第一生命との間で業務提携を行った。この業務提携では、前述の資産運用における協力のほか、海外事業として、海外における生命保険事業の展開に関する協力、国内事業として、新商品開発やIT領域に関する共同研究が内容とされており<sup>137</sup>、海外事業に関しては、同年4月、かんぽ生命保険、第一生命及びベトナムポストの三社の協力関係に関して、覚書が締結されている。

かんぽ生命保険において、第一生命との業務提携により、こうした新たな展開を視野に入れた取組を進めようとしていることは評価できる。今後、この業務提携の内容となっている海外における事業展開なども含め、更なる取組や成果を期待したい。

## エ 業務改革とICT活用の推進

かんぽ生命保険における保険金支払等の業務に関しては、引受けから支払いまで、簡易・迅速・正確に行うことを目指し、平成26年度に支払業務システム（SATI：the Speedy Appraisal system by Taking Image）へ全面的

---

<sup>137</sup> かんぽ生命保険によれば、これまでに、前述の資産運用事業での成果のほか、海外事業ではベトナムポストの郵便局長等に対する研修の実施、国内事業では前述の経営者向け介護保障定期保険の受託販売や株式会社エヌ・ティ・ティ・データを含めた三社でのビジネスコンテストの実施などで成果を挙げたとしている。

に移行するなど改革を進めている。同社では、このSATI導入等により、平成29年度における保険金等の支払漏れ等の発生はSATI導入前の平成25年度と比較して、件数ベースで92.4%減少した。

また、保険料・保険金のキャッシュレス化の取組を進め、平成29年10月末での保険料払込中の集金払込契約以外の割合が98.0%、保険金等口座振込率が98.8%となっている。さらに、平成28年4月からは「ペーパーレス申込み」の取扱いも開始している。こうした取組により、サービスの向上や事務の効率化を図るとともに、コンプライアンスや業務レベルの向上については、引き続き、継続的な取組を期待したい。

こうした業務を支えるシステムの整備については、平成29年1月に基幹系システムを更改し、システム品質の向上や開発生産性の向上等を図っている。また、同年3月から、他の生命保険会社と比較しても先駆的な取組として、保険金支払審査業務においてIBM Watson<sup>138</sup>の導入を開始した。さらに、IBM Watsonについては、同年4月より、コールセンター業務への導入も開始している。

金融業界において、フィンテック<sup>139</sup>と呼ばれるICTを活用する取組が急速に進みつつある中で、かんぽ生命保険においても、ICTの活用を更に推進していくことを期待したい<sup>140</sup>。

## オ 中期経営計画の達成状況

以上の取組を踏まえた、かんぽ生命保険に関する中期経営計画の達成状況を見ていくこととする。

前中計では、かんぽ生命保険に関する経営目標として、平成28年度に新契約月額保険料を500億円台に乗せて更に拡大としていた。これに対する達成状況としては、平成27年度は510億円、平成28年度は553億円、平成29年度は414億円となった。また、純利益等の経営目標については、平成29年度における当期純利益800億円程度、配当性向30～50%程度としていた。これに対する達成状況としては、平成27年度は当期純利益848億円、配当性向39.6%、

---

<sup>138</sup> 米IBM社が開発・提供するAIを利用したコグニティブ・コンピューティング・システム。

<sup>139</sup> 保険については、インステック、インシュアテックとも呼ばれる。

<sup>140</sup> 新中計では、サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化や、RPAの段階的導入により、1,000人相当分の事務量を削減することとしている。

平成28年度は当期純利益885億円、配当性向40.6%。平成29年度は当期純利益1,044億円、配当性向39.0%<sup>141</sup>となった。

前中計における、平成29年度以降の保有契約の底打ち・反転の実現という目標は、新契約の増加傾向が平成28年度まで続いていた<sup>142</sup>ものの、民営化前の旧契約の減少を上回るまでには至らず、個人保険の保有契約は依然減少傾向が続いており<sup>143</sup>、現時点では実現していない。

一方、第三分野の新契約は増加傾向<sup>144</sup>にあり、低金利環境が続く中、利用者のニーズも踏まえ、経営戦略として医療保障等を強化している。

## カ 今後の課題と期待

かんぽ生命保険では、依然として保有契約の減少が続いており、その底打ち・反転が大きな課題であり、今後も、事業を取り巻く環境変化を踏まえつつ、高齢化・長寿化が進展する中、人生100年時代を見据え、老後生活の長期化や医療・介護ニーズの変化に適切に対応していく必要がある。また、従来からの顧客層である高齢者のみならず、青壮年層のニーズに十分に応えられるよう、第三分野などの商品やサービスを充実させていくことを期待したい<sup>145</sup>。さらに、かんぽ生命保険においては、新中計に基づき、保有契約の増加に向け、本意見書における当委員会の指摘等を踏まえ、できる限り具体的かつ戦略的な取組を適切に推進していくことを期待したい。

## (5) 郵便局ネットワーク関係

### ア 郵便局ネットワークの現状等

最後に、日本郵政グループの共通の基盤である郵便局ネットワークについて触れることとしたい。

---

<sup>141</sup> 平成29年度は、特別配当4円を含む1株当たり68円の配当を行った。

<sup>142</sup> 個人保険の新契約に関し、件数では、平成26年度は238万件、平成27年度は239万件、平成28年度は244万件、平成29年度は173万件となった。新契約年換算保険料（個人保険）では、平成26年度4,578億円、平成27年度4,853億円、平成28年度5,079億円、平成29年度は3,762億円となった。

<sup>143</sup> 個人保険の保有契約に関し、件数では、平成26年度末の3,348万件が平成29年度末では3,040万件となり、保有契約年換算保険料（個人保険）では、平成26年度末の5兆1,825億円が平成29年度末では4兆8,595億円となった。

<sup>144</sup> 第三分野の新契約年換算保険料は、平成26年度の411億円が平成29年度では592億円に増加している。

<sup>145</sup> 新中計では、保障重視の販売の強化、新たな顧客層の開拓、第三分野などの新商品開発等を進めていくこととしている。

日本郵便は、日本郵便株式会社法（平成17年法律第100号）により、「あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置」することとされ、ユニバーサルサービスが義務付けられている。現在、郵便局数は、簡易郵便局を含め24,395局（平成30年3月末）であり、民営化後においても、引き続き、過疎地を含め、郵便局ネットワークの水準を維持している<sup>146</sup>。

この郵便局ネットワークは、これまで、地域住民に郵便、貯金及び保険に関するサービスを提供するとともに、地域コミュニティの維持にも貢献してきた。

一方、他の預金取扱金融機関については、地域の過疎化や経営の合理化等に伴い、店舗数を削減してきている<sup>147</sup>。

郵便局ネットワークについて、日本郵便では、郵便局店舗の最適配置や利便性向上のため、人口増加地域への新規出店、移転の機会を捉えた立地の改善、コンビニエンスストアとの併設、ショッピングセンターへの出店、地方自治体支所等への出店を行っている。また、駐車場の整備、相談用ローカウターの整備、局舎の耐震補強、バリアフリー化など、郵便局を安心して利用しやすいものとする取組も行っている。

しかしながら、郵便局ネットワークは、過疎地を含め、現在、日本郵政グループの経営努力によって維持されているが、今後の過疎化の進展や郵便物数の減少により、これが同グループの一層の経営上の負担となることが懸念される中、ユニバーサルサービスをどのように確保していくかは過疎地だけの問題にとどまらず、国民全体の課題である。

こうした状況の下、総務省は、平成27年9月、情報通信審議会において「郵政事業のユニバーサルサービス確保と郵便・信書便市場の活性化方策の在り方」についての答申を取りまとめ、郵政事業のユニバーサルサービスの確保について中長期的に検討すべき方策を示した<sup>148</sup>。また、平成28年7月から、

---

<sup>146</sup> 民営化時（平成19年10月1日時点）の郵便局数は24,540局。過疎地郵便局数については、民営化時は7,355局であったのに対し、平成30年3月末は新たに過疎地に指定された地域も含め、7,864局となっている。なお、これら郵便局数には簡易郵便局及び一時閉鎖局も含んでいる。

<sup>147</sup> 例えば、農協の店舗数は、平成28年度末時点で8,131店舗となっており、その数は平成15年度末の12,875店舗に比べて、約65%にまで減っている。（農林水産省「総合農協統計表」）

<sup>148</sup> 中長期的に検討すべき方策として、①ユニバーサルサービスコスト算定手法の検証（継続的算定も含む）、②郵便のサービスレベルの在り方と料金の設定、③政策的な低廉料金サービスに対するコスト負担の在り方、④郵便局ネットワーク（銀行窓口・保険窓口も含む）維持に係るコスト負担の在り方が示され



我が国の郵便のユニバーサルサービスを維持していくための中長期的な諸課題について検討・整理等を行うことを目的として、郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会を開催し、平成29年6月に、議論の整理を行った。さらに、平成30年2月から、情報通信審議会郵政政策部会の下に郵便局活性化委員会を設置し、少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策の検討を行った<sup>149</sup>。

また、平成30年度税制改正大綱（平成29年12月）において、「郵政事業のユニバーサルサービスを確保するための負担金制度を創設する動きがあることを踏まえ、平成30年に同制度が法制化されることを前提として税制改正の検討は行わないこととする。」として制度化が明記され、その後、議員立法として、郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度<sup>150</sup>の創設によって、郵政事業のユニバーサルサービス提供の安定的な確保を図ることを目的とした「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律案」が提出され、平成30年6月8日に公布された。

一方、地域における郵便局の役割に関しては、地方公共団体の事務の補完も挙げられる。現在、郵便局における地方公共団体の事務の取扱いについては、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律（平成13年法律第120号）に基づき、約170の市区町村からの委託により、約600の郵便局において、住民票の写し等の交付事務<sup>151</sup>が実施されている。

地方公共団体の財政状況が厳しくなる中で、地域の郵便局にその業務を委託しようとするニーズが生じてきており、長野県泰阜村からは、同村の支所で行っている業務全体を郵便局に委託したい旨の要望も出されている。

---

ている。あわせて、ユニバーサルサービスコストとして、郵便役務として1,873億円、銀行窓口業務として575億円、保険窓口業務として183億円と試算した。

<sup>149</sup> 検討項目としては、①少子高齢化・人口減少、ICTの進展等、社会環境が変化していく中で、郵便局に期待される役割、②社会環境変化の中でのユニバーサルサービスの提供と利用者目線に立った利便性向上に資する取組の方向性、③②の取組を実施（実現）するために必要と考えられる方策等。平成30年7月、「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策」についての答申を取りまとめた。

<sup>150</sup> 銀行窓口業務と保険窓口業務を日本郵便に委託している関連銀行（ゆうちょ銀行）及び関連保険会社（かんぽ生命）から年度毎に拠出金を徴収し、郵便局におけるユニバーサルサービスの確保に不可欠な費用（基礎的費用）の額を交付金として日本郵便に交付する制度。平成31年4月1日から運用開始となる。

<sup>151</sup> 地方公共団体の5の窓口業務が委託されており、例えば、平成30年3月末時点で、①戸籍・除籍の謄本・抄本等は145市区町村554郵便局、②地方税の納税証明書は119市区町村493郵便局、③住民票の写し等は167市区町村597郵便局、④戸籍の附票の写しは124市区町村470郵便局、⑤印鑑登録証明書は167市区町村599郵便局で取扱いを実施している。

市町村の窓口業務の民間事業者への委託については、その対象となる窓口業務の範囲<sup>152</sup>や留意事項<sup>153</sup>が、事務連絡<sup>154</sup>により地方公共団体に周知されている。当委員会としては、更なる具体的な取組の進展に注目したい。

## イ 震災への対応

平成23年3月の東日本大震災では、東北3県（岩手県、宮城県及び福島県）において全体の48%に当たる683局の郵便局が休止したが、日本郵便では、順次復旧を進め、平成30年9月において、営業を休止している郵便局は計48局に減少した。

また、平成28年4月の熊本地震では、熊本県内の24の郵便局が休止したが、既に、休止した全ての郵便局において営業を再開している。

当委員会は、平成29年11月に熊本県を訪問し、被災した地元の郵便局や郵便局利用者、地方公共団体等から話を伺った。この中で、郵便局利用者や地方公共団体から、熊本地震の際の郵便局の対応について、避難所への郵便物の集配、集配時に得られた情報の行政との共有などの取組について、また、金融サービスについては、臨時窓口の設置、通帳紛失に対する貯金の払戻しなどの柔軟な対応について感謝の意が寄せられた。

これらの震災時における郵便局の対応は十分な評価に値すると考えられる。当委員会としては、今後、災害が発生した場合等において、郵便局が、その求められる機能を十分に発揮していくことを期待したい。

なお、この視察の際、地域とともにある郵便局が大事であることや短期的な利益だけを追求することのリスクについて多くの方からの指摘を受けた。

当委員会はこの考え方に強く共感するものであり、日本郵政グループにおいては、株主をはじめ利用者や地域社会の多くの関係者の下で、自ら

---

<sup>152</sup> 住民異動届や住民票の写し等の交付等25の窓口業務について、官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に取り扱わせることが現行法上可能である窓口業務の範囲等について、関係省から見解が示されたもの。

<sup>153</sup> 窓口業務を民間事業者に取り扱わせる際の留意事項として、市町村の適切な管理、個人情報の保護及び公共サービス改革法の規定との関係に留意するよう示されている。

<sup>154</sup> 内閣府公共サービス改革推進室「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」（平成27年6月4日）

が担う大きな社会的役割の発揮と上場企業として求められる経営の健全性の確保との適切なバランスに配慮<sup>155</sup>しつつ、今後の経営のかじ取りを行うよう改めて期待したい。

## ウ 今後の課題と期待

過疎地を含めた郵便局ネットワークの維持が、経営上、一層の負担となることが懸念される中で、平成24年の民営化法改正により改められた郵便局における郵便・貯金・保険に係るユニバーサルサービスをいかに確保していくかは、極めて重要な課題である。こうした観点から、当委員会としては、前述のユニバーサルサービスの確保に係る政府の検討や取組について注視していきたい。

特に、「郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度」については、日本郵政及び日本郵便によるユニバーサルサービスの維持に資するものとして、着実な実施を期待したい。

一方、郵便局における地方公共団体事務の取扱いを拡大していくことは、地域住民の利便に資することはもとより、郵便局ネットワーク活用の観点からも意義は大きい<sup>156</sup>。ユニバーサルサービスの提供義務を負い、公共性を有する郵便局が、地方公共団体のニーズに応じて、その事務の取扱いを拡大できるよう、関係者による具体的な協議の進展、制度所管庁における制度の柔軟な運用や制度の見直しが期待される。

また、地域における金融サービスの確保という観点から、地域の拠点を縮小しつつある金融機関と提携し、その機能を維持するために郵便局ネットワークを活用することについて併せて検討することが望まれる。

例えば、地域金融機関の出張所の閉鎖に伴い、近隣の郵便局にその地域金融機関のATMを設置<sup>157</sup>し利用者利便を確保する取組<sup>158</sup>も行われているが、郵

---

<sup>155</sup> この考え方は、企業や機関投資家が持続可能な社会の形成に寄与するために、環境、社会及びガバナンスといった要素に配慮していくべきというESG投資の考え方と共通する。

<sup>156</sup> 新中計では、郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実として、地方公共団体からの事務受託を例示している。

<sup>157</sup> 平成29年7月より、宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部を、株式会社宮崎銀行（以下「宮崎銀行」という。）のATMコーナーとして賃貸している。

<sup>158</sup> 注59を参照。

便局窓口で地域金融機関の業務を扱うといった一層の連携強化も考えられる<sup>159</sup>。

日本郵政グループは、全国の郵便局ネットワークについて、グループの重要な経営基盤として有効に活用するとともに、ビジネス上の意義を積極的に認める旨の見解を表明しており、利用者の利便性の確保の取組を含め、郵便局ネットワークの活性化につながる施策は、こうした方向性とも合致すると考えられる。

今後、過疎化等の一層の進展が見込まれる中、全国2万4千のネットワークを有する郵便局ネットワークは、国民生活を支える基盤として、今後も引き続き重要な財産である。

前回検証でも指摘しているとおり、ユニバーサルサービスの提供や地域における郵便局ネットワークの水準の維持は、しっかりした経営基盤があって初めて確保されるものであり、経営にはそのための不断の努力が求められる。

その上で、地域における郵便局の活用に関しては、これまで郵便局が果たしてきた役割や社会環境の変化等を踏まえ、地域ごとの特性やニーズに応じた様々な創意工夫が考えられる。例えば、地域の情報拠点・情報交換の場とすることや地域におけるシェアリングエコノミーの展開拠点<sup>160</sup>とすることなどについて、必ずしも全国一律の取扱いにこだわることなく、地域ごとの独自性を尊重しつつ、利用者目線に立って検討することが考えられる<sup>161</sup>。

諸外国の郵政事業体を見ると、近年、全体としての郵便局数や郵便局の直営店比率について減少する傾向<sup>162</sup>が見られる。一方、我が国では、民営化後

---

159 新中計では、郵便局ネットワークの活用について、注157の事例（宮崎銀行ATM）と注59の事例（銀行手続の窓口）を例示している。

160 例えば、自転車の共同利用の拠点とすること等が考えられる。

161 新中計では、地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域との共生を図ることとしている。

162 平成24年からの5年間で見ると、欧米の主要5か国（米国、英国、フランス、ドイツ及びイタリア）中、イタリアでは全体としての郵便局数が減少傾向であり、英国、フランスでは直営店比率が減少傾向にある。また、ドイツでは平成23年までに全ての直営店を閉鎖している。なお、ユニバーサルサービスに関しては、米国、英国、ドイツ及びイタリアでは、郵便サービスのみを対象としている。フランスでは、郵便サービスを対象とするとともに、利息非課税の国民的貯蓄口座（Livret A）の提供を義務としている。我が国では、平成24年の民営化法改正により、郵便サービスに加え、金融サービスも対象としている。

10年間で、全体としての郵便局数もその直営店比率も維持されるなど、世界でも例を見ない強靱なネットワークを構築している。

その上で、今後、更にこの郵便局ネットワークの付加価値を高めるため、地方公共団体、地域金融機関等との連携を強化し、様々な業務を新たに扱うこととなれば、そのためのコストが増加することは当然である。

このコスト負担を、従来どおり日本郵政グループの経営努力のみに委ねるのか、あるいは、新たに、国、地方公共団体、関係企業等の間でも適切に分担するかについて、今後、関係者がしっかりと検討していくことが必要である。

### 3 おわりに

今回の検証は、主に前回検証後の三年間を中心に、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行ったものである。この期間中の平成27年11月に、郵政三社の株式上場が行われており、今回の検証は、株式上場後初めての総合的検証となる。

日本郵政グループは、冒頭でも指摘したとおり、第4次産業革命という大きな変革の中で、民営化10年という節目を迎えたが、今、何よりも求められるのは、100年を超えて事業を行ってきた歴史の中で引き続き守るべき伝統はしっかりと維持した上で、ICTなどの新たなツールを積極的に活用しつつ、この環境変化に柔軟に対応していくことである。

その上で、将来を展望し、利用者へのサービスの充実と上場企業としての企業価値の向上を図るための経営努力を絶え間なく積み重ねることが重要である。

当委員会が、今回の検証に当たって特に注目したことは、郵便局ネットワークの一層の活用である。郵便局ネットワークは、郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスの提供はもとより、人口減少、少子高齢化など、我が国全体や各々の地域社会が抱える諸課題の解決に当たって、大きな役割を発揮すると考えられる。

自治体や地域金融機関等との連携等を通じ、様々な関係者が知恵を振り絞って、それら諸課題の解決に当たることが求められるとともに、郵便局ネットワークの活用により、地域社会に新たな価値を創造することが期待される。

当委員会としては、日本郵政グループが、将来のあるべき姿を念頭に置きつつ直面する様々な経営課題に的確に対処するよう、新中計に基づき、着実に取組を続けていくことを強く期待したい。

当委員会は、これらを念頭に置き、今回の検証において指摘した事項のフォローアップを含め、郵政民営化の進捗状況を引き続き注意深く見ていきたい。

また、当委員会として、今回の検証が、郵政民営化に関わるあらゆる関係者に共有され、郵政民営化の最終的な実現に向けた取組の円滑な進展と、自由で活力ある我が国経済社会の実現に資するものとなることを期待したい。